

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA
PERUSAHAAN TERHADAP SIKAP KERJA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA**
(Studi di PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java)



T E S I S
Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

RICHARD HUTAGAOL
NIM : C4A098224

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**





Sertifikasi

Saya, Richard Hutagaol, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Oktober 2002

Richard Hutagaol

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISIS PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN
TERHADAP SIKAP KERJA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI di PT Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java)

yang disusun oleh Richard Hutagaol, NIM C4A098224
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 11 Oktober 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Imam Ghazali, M.Com, Akt

Pembimbing Anggota



Dra. Irene Rini DP, ME

Semarang, 11 Oktober 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

HALAMAN MOTO / PERSEMBAHAN

Dedicated to whom it may concern to study in human resources development areas and for people which appreciate to the diversity, we live from the same air, same sky, and same sun but god creates us with uniqueness.

ABSTRACT

The success of organization evenly not based on organization's system and technology advantages. But corporate culture management is important for a company due to its ability to effect individual work attitude, and especially to support human resources performance on company. Good management corporate culture and positive work attitude need to do in order that corporate culture can give maximal benefit to company. This thesis attempts to extend existing research by presenting an analysis of predictive influence between corporate culture with work attitude toward human resources performance. Actually, the problem of this study is corporate culture has not strong, because there are different variance due to inherited behavior character, and the low work attitude (inconsistent) influence toward performance.

The object for the research was PT Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling – Central Java, where respondent were taken from manager, supervisor, coordinator, staff and another selected functional employee with 125 respondents as sample. Structural Equation Modeling (SEM) has used SPSS 10.0 and AMOS 4.0 programs with in this research to test 3 hypothetical which has developed. The result of research shows three hypothesis are accepted. That hypothesis are corporate culture has the significant affect positively with work attitude, corporate culture has the significant affect positively with performance and attitude has the significant affect positively with performance, too. The acceptable test for signification test model have done by testing goodness of fit that is GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSE (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index) and CR (Critical Ratio).

Result of this research presenting in term of theoretical implication that supported previous research and managerial implication related on organization behaviour and human resources management.

ABSTRAK

Keberhasilan organisasi seringkali tidak hanya berdasarkan pada keunggulan sistem atau teknologi yang dimiliki. Namun pengelolaan budaya perusahaan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena kemampuannya mempengaruhi sikap kerja individu, dan khususnya mendorong kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan. Pengelolaan budaya perusahaan yang baik dan sikap kerja positif perlu dilakukan agar budaya perusahaan tersebut dapat memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan.

Tesis ini berusaha untuk menganalisis pengaruh antara budaya perusahaan terhadap sikap kerja dalam hubungannya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Sebenarnya masalah yang timbul dari studi ini adalah budaya perusahaan yang tidak kuat, karena adanya perbedaan variasi dari karakter perilaku yang ada dan lemahnya sikap kerja (tidak konsisten) mempengaruhi terhadap kinerja. Objek penelitian adalah PT. Coca-Cola Amatil Bottling Central Java, dengan responden diambil dari manajer, supervisor, koordinator, staf dan karyawan fungsional yang dipilih dengan sampel sebanyak 125 responden. Program SPSS 10.0 dan AMOS 4.0 dengan Structural Equation Model (SEM) digunakan pada penelitian ini untuk menguji 3 hipotesis yang telah dikembangkan.

Hasil pengujian menunjukkan 3 hipotesis diterima. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah budaya perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap sikap kerja, budaya perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja dan sikap kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Hasil pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan goodness of fit yaitu GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSE (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CR (*Critical Ratio*). Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi teoritis yang mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya dan implikasi manajerial dalam kaitan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa dan Penyayang, karena dengan kasih sayang-Nya, dan anugerah-Nya yang senantiasa berlimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisa Pengaruh Budaya Perusahaan dan Sikap kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia – Studi di PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling-bottling Central Java”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Sehubungan dengan telah diselesaikannya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Yth. Bapak Dr. Imam Ghozali, M. Com, Akt dan Ibu Dra. Irene Rini DP, ME selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar.
2. Yth. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Pimpinan Manajemen PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling – Central Java, khususnya Bapak Drs. Shahrial, Learning and Development Manager PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling – Central Java yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian di perusahaan.

4. Segenap Manager, Supervisor, Coordinator, Staff dan karyawan PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling – Central Java yang telah banyak memberikan dukungan data serta arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini, termasuk kesediaannya menjawab kuesioner yang diberikan.
5. Yang terkasih isteri tercinta dan my lovely daughter Patricia Ruthmia, yang telah banyak memberikan dorongan dan doa agar tetap bersemangat menyelesaikan tesis ini.
6. Teman-teman MM, khususnya untuk Pak Bambang, Pak Tarno, Pak Tunggul, Mbak Heppy, Mbak Vera, Mbak Tiwi, Mbak Prima, terima kasih untuk diskusi, informasi, inspirasi dan kerjasamanya.
7. Serta teman-teman lain dan semua pihak yang turut memberikan dukungan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini, yang pada kesempatan ini tidak dapat dicantumkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati guna perbaikan dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga hasil penulisan ini dapat bermanfaat bagi mereka yang membutuhkannya.

Semarang, Oktober 2002

Penulis

Richard Hutagaol, SE



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Usulan Penelitian	ii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	iii
Halaman Moto / Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.4 Asumsi-Asumsi Dasar	12
1.5 Keterbatasan Penelitian dan Asumsi Dasar	12
1.5.1 Keterbatasan Penelitian	12
1.5.2 Asumsi	12
1.6 Outline Tesis	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	15
2.1 Telaah Pustaka	15
2.1.1 Budaya Perusahaan (Corporate Culture)	15
2.1.2 Budaya Perusahaan dan Sumber Daya Manusia ..	28
2.1.3 Sikap Kerja (Attitude)	29
2.1.4 Faktor-Faktor Sikap Kerja	32

2.1.5 Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja	36
2.1.6 Kinerja Sumber Daya Manusia	37
2.2 Penelitian Terdahulu	41
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	46
2.3.1 Dimensional Variabel	50
2.4 Hipotesis	51
2.4.1 Definisi Operasional Variabel	52
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Jenis dan Sumber Data	55
3.2 Populasi dan Sampel	55
3.3 Definisi Operasional Variabel	58
3.4 Metode Pengumpulan Data	59
3.5 Teknik Analisis Data	60
BAB IV ANALISIS DATA	78
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	78
4.1.1 Sumber Daya Manusia	80
4.1.2 Struktur Organisasi	81
4.1.3 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	84
4.1.4 Budaya Perusahaan	86
4.2 Gambaran Umum Responden	88
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data	90
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori	92
4.3.2 Structural Equation Modeling (SEM)	94
4.3.3 Evaluasi Normalitas Data	96
4.3.4 Evaluasi Outlier	98
4.3.4.1 Univariate Outlier	98
4.3.4.2 Multivariate Outlier	99
4.3.5 Evaluasi Atas Multicollienarty dan Singularity	100
4.3.6 Pengujian Terhadap Nilai Residual	101
4.3.7 Uji Reliability dan Variance Extract	102

4.3.7.1 Uji Reliability	102
4.3.7.2 Uji Variance Extract	103
4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian	105
4.4.1 Pengujian Hipotesis 1	105
4.4.2 Pengujian Hipotesis 2	106
4.4.3 Pengujian Hipotesis 3	106
 BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	108
5.1 Simpulan.....	108
5.1.1 Simpulan Mengenai Hipotesis 1 (H_1)	108
5.1.2 Simpulan Mengenai Hipotesis 2 (H_2)	109
5.1.3 Simpulan Mengenai Hipotesis 3 (H_3)	110
5.2 Implikasi Teoritis	111
5.3 Implikasi Kebijakan Manajerial	114
5.4 Keterbatasan Penelitian	122
5.5 Agenda Penelitian yang Akan Datang	123

Daftar Referensi

Lampiran

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Employee Productivity	7
Tabel 2.1 Definisi Budaya Organisasi dan Spesifikasinya	15
Tabel 2.2 Variabel dan Indikator dari Budaya Perusahaan, Sikap Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia	40
Tabel 2.3 Penentuan Variabel Dependen dan Independen	41
Tabel 2.4 Definisi Operasional Variabel	42
Tabel 4.1 Data Statistik Responden	77

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Program “Simply the Best” PT CCAI
- Gambar 2.1 Tiga Ingredian Utama Budaya Perusahaan
- Gambar 2.2 Skema Integrasi Nilai dalam Budaya Perusahaan
- Gambar 2.3 Lima Pilar Mekanisme Membangun Budaya Perusahaan
- Gambar 2.4 Sikap Dengan Tiga Komponen Dasar
- Gambar 2.5 Pengaruh Budaya dan Perilaku
- Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis
- Gambar 2.7 Model Penelitian Variabel Budaya Perusahaan
- Gambar 2.8 Model Penelitian Variabel Sikap Kerja
- Gambar 2.9 Model Penelitian Variabel Kinerja SDM
- Gambar 2.10 Hipotesis Dalam Kerangka Pemikiran Teoritis
- Gambar 3.1 SEM Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap
Kinerja SDM
- Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT CCAI
- Gambar 4.2 Bagan Misi PT CCAI
- Gambar 4.3 Confirmatory Factor Analysis Budaya Perusahaan dan
Sikap Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia
- Gambar 4.4 Structural Equation Modeling Budaya Perusahaan dan
Sikap Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup
- Lampiran 2. Ijin Penelitian
- Lampiran 3. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4. Data Penelitian
- Lampiran 5. Hasil Analisis Program AMOS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia industri di negara kita mulai memasuki abad ke-21 yang bergerak cepat bersama arus globalisasi. Kondisi ini melahirkan masyarakat yang beretos “industri” dengan ciri-ciri berorientasi ke masa depan, menjunjung tinggi individualisme dan interdependensi integritas tatanan hidup, sadar akan peran keduniaan, kepercayaan kepada nilai kerja dan aktivisme, menjunjung nilai iptek, integritas kebangsaan dan profesionalisme yang tinggi. (Alfin Toffler, 1980, Amitai Etzioni, 1976).

Perkembangan masyarakat industri ini ditandai oleh semakin besarnya jumlah dan jenis organisasi atau perusahaan yang saling berhubungan secara dinamis dalam bentuk persaingan maupun kerjasama, baik antara organisasi industri, pelaku bisnis maupun profesi. Akibatnya terjadilah interaksi sosial dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, homogenitas preferensi, pola perilaku dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya (kultur) yang dianutnya, yang akhirnya bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya kepemimpinan. (Terrence E. Deal & Allen A. Kennedy, 1982).

DEPT - PUSTAKA - UNDIP

Persaingan yang semakin tajam timbul dari perkembangan teknologi dan globalisasi memaksa setiap organisasi (perusahaan) berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang bisa menjamin kelangsungan hidup dan berkelanjutan (*sustainable*), sulit untuk ditiru (*immutability*) dan perkembangan perusahaan jangka panjang (*longtime life cycle*). Bila tidak segera mengelaborasi keunggulan, sangat sulit bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Dari beberapa faktor sumber daya perusahaan meliputi *physical capital resources*, *organizational capital resources*, *human capital resources* (Barney, 1991); maka *human capital resources* atau sumber daya manusia yang kini diakui penting dan menjadi fokus banyak perusahaan.

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerja mereka.

Pembahasan budaya perusahaan di kalangan bisnis dan akademis diawali dengan penelitian tentang suksesnya dunia bisnis Jepang di tahun 1980-an (Mc Kenna dkk, 1985), sebelum pada akhirnya disusul oleh keberhasilan

perusahaan-perusahaan besar lainnya seperti Johnson and Johnson, IBM, McDonald's dan General Motors. Mereka dapat memenangkan persaingan melalui perhatian yang besar terhadap budaya perusahaan baik bagi karyawannya, pelanggan maupun pemilik perusahaan secara konsisten (O'Reilly, 1991). Namun kajian budaya perusahaan dalam artian budaya organisasi telah lama diteliti dari para pakar budaya, sosiologi dan antropologi yang tertarik melihat suksesnya sebuah organisasi perusahaan (Neil Armstrong, 1988). Diantaranya juga pakar manajemen Pascale & Athas (1981) yang mengadakan komparasi antara perusahaan Jepang dengan perusahaan Amerika, dari mulai berdiri hingga tumbuh berkembang.

Budaya organisasi adalah konsep yang baru marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponennya yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi di dalam suatu perusahaan.

Kemampuan perusahaan dalam mengelola budaya perusahaan baik langsung maupun tidak langsung akhirnya sangat berkaitan erat dengan mempengaruhi sikap kerja dan kinerja anggotanya. Atau merujuk pemikiran Hofstede (1984), bahwa penyelenggaraan manajemen perusahaan melalui aktualisasi budaya perusahaan dapat membentuk budaya kerja yang kokoh dan mencapai keberhasilan perusahaan.

Akan tetapi tidak boleh dilupakan, bahwasanya budaya perusahaan pada mulanya akan dipengaruhi budaya setempat / lokal atau nilai-nilai mayoritas / dominan dari para anggota perusahaan (Bisma Dewabrata dan Nurhayati Ma'mun, 1995). Budaya perusahaan berarti pula penataan dan pemeliharaan sumber daya manusianya, kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam berinteraksi satu sama lain dengan lingkungan kerja, peralatan dan sarana kerja, merupakan bagian dan contoh dari praktek budaya perusahaan.

Pemahaman terhadap budaya perusahaan perlu pula dikaitkan dengan diversitas dan karakteristik dari orientasi kerja para anggota organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Cormick (1980) menegaskan adanya indikasi sikap sebagai suatu kondisi sadar yang lebih menunjukkan tingkat perasaan subyektif seseorang terhadap suatu obyek (pekerjaan). Hasilnya adalah penilaian tentang baik buruk obyek tersebut dari sudut pandang tertentu. Sikap ini diidentifikasi ke bentuk respon mereka langsung terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh dimensi kepuasan kerja / *job satisfaction* (Locke dalam Robbins, 1996), komitmen organisasi / *organizational commitment* (Fred Luthans, 1992) maupun keterlibatan kerja / *job involvement* (G.J. Blau dan K.R. Boal, 1987). Sikap kerja (*work attitude*) seseorang sebenarnya merupakan bagian dari perilaku individu dalam membentuk identitas diri (*personality*) dari yang bersangkutan (Rokeach, 1968, Martin, 1976 dalam Imam Gozhali, 2001), yang dalam prakteknya mempengaruhi kinerjanya.

Ketika perusahaan mulai berorientasi pada pembentukan budaya perusahaan, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan puncak atau manajer untuk menanamkan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap perusahaan. Sekaligus menjadi suatu alat yang vital bagi manajemen bila ingin mencapai performansi yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan ke dalam seluruh aktivitas dan kebijakan perusahaan.

Di Indonesia, konsep budaya perusahaan belakangan mulai diperhitungkan oleh beberapa perusahaan BUMN. Pada awalnya hanya dianggap sebagai pelengkap dalam artian konsep nilai inti (*core values*) ansich yang datang dan dibentuk melulu dari pimpinan saja. Namun hadirnya perusahaan-perusahaan multinasional di Indonesia dengan manajemen yang adaptif (*sensitif*) terhadap budaya lokal, turut mempengaruhi pandangan umum tentang konsep budaya perusahaan. Riset sendiri menunjukkan bahwa budaya merupakan variabel pembeda utama dalam lingkup perusahaan multinasional yang memerlukan para pemimpin ataupun manajer kosmopolitan (Martin and Owen, 1990), berarti pula kecenderungan baru terhadap revolusi manajemen dunia dengan praktek-prakteknya (*new management practices*) setelah revolusi industri yang lewat (Harris and Moran, 1987).

Melihat dampak budaya perusahaan yang sebegitu besar terhadap suksesnya suatu bisnis, serta pentingnya pemeliharaan sikap kerja yang benar maka penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan multinasional yang mendunia

dan menjadi “lokal di Indonesia, yaitu PT Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java di Semarang Bawen. Sebagaimana umumnya, industri minuman ringan (soft drink) ini sebagai salah satu industri yang atraktif di tanah air turut mengalami masa sulit ketika krisis ekonomi berada pada kondisi yang paling parah (sekitar tahun 1998). Namun perusahaan ini memiliki potensi SDM dengan kapabilitas yang beragam untuk menjalankan pelbagai fungsi kegiatan produksi yang berdasarkan teknologi. Di sisi lain perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Terlebih penting menjaga tingkat persaingan di antara industri sejenis baik lokal maupun internasional.

Faktor eksternal yang begitu kuat sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan PT Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java. Faktor sosial, kondisi ekonomi, perubahan paradigma dalam masyarakat khususnya di dunia usaha, mendorong perusahaan untuk serius menangani masalah SDM, khususnya penerapan budaya perusahaan secara intensif. Terlebih dengan perkembangan lingkup usaha, struktur organisasi, penyebaran lokasi, jumlah karyawan, penataan manajemen, memberikan konsekwensi balik terhadap budaya perusahaan.

Hal ini akan sangat mempengaruhi sikap dalam bekerja dari seluruh anggota organisasi yang pada akhirnya dapat menghasilkan tingkat kinerja yang baik dan memuaskan.

Data dibawah ini menunjukkan perkembangan produktivitas karyawan.

Tabel 1.1 Employee Productivity

DESCRIPTION	1997	1998	1999	2000	2001
Number of People	1,160	1,110	1,066	1,190	1,279
P/C Produced	11,707	10,870	9,910	12,308	17,507
P/C Produced /Person	10,09	9,79	9	10	13,68
P/C Sold	11,89	10,36	9,065	12,162	14,649
P/C Sold /Person	10,25	9,33	8.50,	10.22	11,45

Sumber : Data Sekunder PT CCAI untuk tesis ini, 2002.

Tabel 1.2 Tingkat Total Turn Over, Absensi, Indisipliner

	1997	1998	1999	2000	2001
Tingkat TTO	2,3%	4,1%	5%	2,4%	2,2%
Tingkat Absensi	2%	3,7%	4%	2,9%	2,1%
Tingkat Indisiplinen	2,8%	3,6%	4%	3,1%	2,1%

Sumber : Data Sekunder PT CCAI untuk tesis ini, 2002.

Dari tabel 1.1 dan 1.2, diatas yang menunjukkan perkembangan produktivitas, tingkat total turn over, tingkat absensi dan tingkat indisipliner, terdapat beberapa indikasi bahwa diperlukan penataan budaya perusahaan dan perubahan sikap kerja lebih komprehensif.

Adapun penurunan jumlah tenaga kerja dari tahun 1997 hingga tahun 1999, sementara tahun 2000 dan 2001 terdapat peningkatan yang bertahap. Karena peningkatan dari tahun 1999 ke tahun 2000 sebesar 1,24, namun tahun 2000 ke tahun 2001 hanya 0,89. Begitu pula produktivitas tenaga kerja baik di produksi maupun penjualan terjadi penurunan di tahun 1997-1998, 1998-1999. Sedangkan gejala perbaikan peningkatan produktivitas baru di tahun 2000-2001 secara

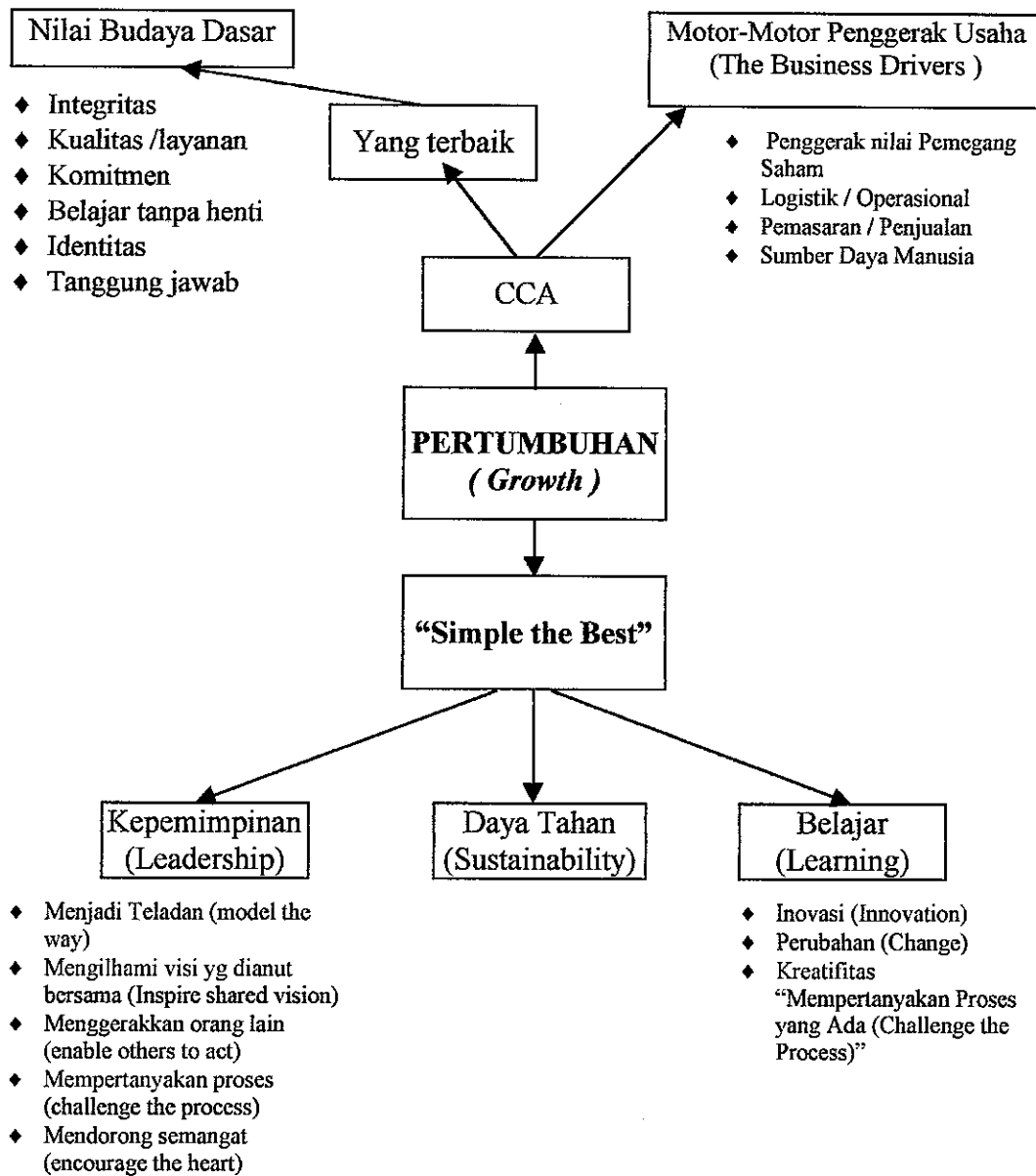
signifikan penurunan dari 10,39 (1997) ke 9,2 (1999), kemudian menjadi 10,34 (2000) ke 13,68 (2001) ke 11,45 (2001).

Sementara itu tingkat total turn over, tingkat absensi dan tingkat indisipliner (ketidakdisiplinan) terdapat kenaikan yang mengganggu kelancaran produktivitas kerja. Dari target tingkat normal 2-2,2%, ternyata mencapai puncaknya di tahun 1999 sebesar 5%. Untuk tingkat total turn over, 4% untuk tingkat absensi (kemangkiran) dan 4% untuk tingkat indisipliner (ketidakdisiplinan).

Sehingga sangatlah wajar apabila PT CCAI Bottling Central Java pada tahun 2001 melakukan pembenahan total terhadap strategi organisasi SM melalui 3 faktor organization capability yaitu working climate, people development dan cultural insight dengan 6 nilai budaya perusahaan meliputi : integrity kualitas, service, commitment, learning process, identity, responsibility. Hal ini dapat dilihat dari gambar 1.1.

Tambahan data pendukung yang menjadi dasar perusahaan (data naik turunnya sikap kerja). Dengan demikian karyawan dan manajer yang ada belum menunjukkan sikap kerja yang optimal melalui penerapan budaya perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya.

Gambar 1.1. Program “Simply the Best” PT. CCAI



Sumber : Data Sekunder untuk tesis ini, 2002.

1.2. Perumusan Masalah

PT Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java memiliki karakteristik perusahaan dengan jumlah karyawan besar, pemekaran departemen yang menyebar (khususnya departemen marketing dengan unit *ware-house* dan sub *ware-house* di beberapa wilayah), status karyawan serta nilai dan perilaku individu yang heterogen dan berbeda-beda. Kondisi ini mempengaruhi lemahnya budaya perusahaan dan bervariasinya pemahaman budaya (dalam bekerja) yang tercermin dari diferensiasi sikap kerjanya yang mau tidak mau harus dibenahi. Dengan demikian fungsi budaya perusahaan belum memberikan kontribusi terhadap pembentukan sikap kerja guna meningkatkan kinerja karyawan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan. Tentunya perlu dikaji ulang aspek-aspek yang berkaitan dengan dimensi *corporate culture* dalam relasinya terhadap faktor sikap kerja untuk menciptakan kinerja karyawan ataupun manajemen sekaligus kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap sikap kerja ?
2. Bagaimana pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimana pengaruh faktor-faktor sikap kerja terhadap kinerja sumber daya manusia ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis signifikansi pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap sikap kerja.
2. Menganalisis signifikansi pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. Menganalisis signifikansi pengaruh faktor-faktor sikap kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan dan sikap kerja terhadap kinerja sumber daya manusia perusahaan; yang akan menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisasi (perusahaan) terhadap pengelolaan budaya perusahaan, serta implementasi sikap kerja dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki sebagai bagian dari pelaksanaan strategi perusahaan dalam mencapai kinerja SDM maupun perusahaan.
2. Bagi perusahaan atau dunia industri secara umum, penelitian ini memberikan masukan sejauhmana budaya perusahaan dan sikap

kerja memberikan nilai kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

3. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian atau kajian empiris selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk bahan pengembangan ilmu manajemen khususnya di bidang Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management). Juga sebagai arah pertimbangan keputusan bagi pihak yang berkepentingan.

1.4 Asumsi- Asumsi Dasar

Asumsi-asumsi dasar yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Komposisi responden di rasa cukup mencerminkan representasi sumber daya manusia di PT Coca Cola Amatil Indonesia terhadap pemahaman mereka tentang budaya perusahaan dan dimensi sikap mereka dalam bekerja.
- b. Penerapan dimensi budaya dengan karakter model Robbins dianggap lebih sesuai dan fit (cocok) dengan budaya perusahaan di PT Coca Cola Amatil Indonesia dan kultur lingkungan dari sebagian besar para karyawan dan manajer.

1.5. Out Line

Pada bagian ini akan disajikan perubahan tesis ini dalam point-point penting yang dimuat dalam setiap bab. Adapun tesis ini disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi hal-hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini, pokok-pokok permasalahan yang ditemukan, tujuan dan kegunaan penelitian ini, serta asumsi penting yang menjadi salah satu dasar penelitian.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.

Bab ini berisi konsep-konsep dasar /konsep teoritis dari variabel-variabel budaya perusahaan, sikap kerja dan kinerja SDM, kemudian diajukan hipotesis-hipotesis penelitian dan model konseptual, serta definisi-definisi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi langkah-langkah atas prosedur yang digunakan untuk melaksanakan penelitian ini, mencakup jenis dan sumber data yang digunakan, data, serta teknik yang digunakan untuk menganalisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi gambaran umum atau profil responden kemudian disajikan proses, komputasi dan hasil analisis data serta

dilanjutkan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi simpulan-simpulan penting terhadap hasil pengujian hipotesis dan pertanyaan penelitian. Bab ini juga berisi implikasi-implikasi teoritis dan praktis dari temuan-temuan penting penelitian ini serta keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Budaya Perusahaan

Istilah budaya perusahaan lebih dulu dikenal dengan “budaya organisasi” (*organizational culture*) telah berumur dan terus berevolusi sampai kini. Pemakaian istilah ini mungkin dapat kita telusuri ke belakang dari karya E. Jaques di tahun 1951, “*The Changing Culture of a Factory*” (R.J. Rumengan, 2002). Di Amerika Serikat, konsep budaya organisasi ini dibedah dari pandangan multidisiplin ilmu sehingga kerangka dasarnya masih berbeda-beda; karena implikasinya begitu luas di organisasi.

Popularitas “*corporate culture*” sendiri diawali dengan kegagalan industri Amerika Serikat di satu sisi dan sisi lain justru keberhasilan industri Jepang di era tahun 1980-an. Diantaranya penyebab kegagalan industri Amerika adalah terjadinya “*organizational drift*” yaitu suatu situasi dimana organisasi kehilangan komitmen dan loyalitas para karyawannya, kehilangan identitas diri. Menurut Ghosal dan Berlett (1996), perusahaan Amerika umumnya cenderung lebih mementingkan strategi bisnis, struktur organisasi dan sistem organisasi sebagai alat untuk menuju *competitive edge* daripada perhatian terhadap sumber daya manusia.

Kajian tentang keberhasilan dan keunggulan suatu perusahaan melalui budaya perusahaan (Neil Amstrong, 1988) yang terjadi di Jepang menunjukkan

adanya nilai-nilai kebersamaan di antara pekerja dan manajemen dalam pelbagai konteks. Hal ini diungkapkan oleh Kotter - Hasket (1992), James F. McDonald (1987), Richard J. Sebastian dan Jayant V. Saraph (1993), Joe Batten (1994), David Collins dan John Sinclair (1994), Marilyn R. Zuckerman dan Lewis Hottala (1994) dan Kevin Nolan (1995). Bahkan meluas ke negara-negara Asia Pasifik dengan sukses corporate culture seperti di Korea Selatan (Kirkman and Shapiro, 1997 dalam Johng Seok Bae dan John J. Lawler, 2000).

Definisi-definisi budaya perusahaan antara lain :

- *Corporate culture is the system of shared values, beliefs and habits within an organization that interest with the formal structural to produce behaviour norm* (Jane C. Linder, 1986, dalam Mondy and Noe III, 1993).
- *Corporate culture is pattern of share beliefs, attitude, assumptions and values in an organization which may not have been articulated, but in the absence of influence the ways in which things get done* (Armstrong, 1992).
- *A pattern of basic assumptions-invented, discovered or developed by a given group as a learn to cope with its problems of external adaptation and integration that has work well enough to be considered valuable, and therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think and feel in the relation to those problems* (Schein, 1985, dalam Luthan, 1992).

Selain itu pula ada beberapa definisi budaya organisasi dengan spesifikasi yang berbeda-beda seperti tabel di bawah ini.

Tabel 2.1. Definisi Budaya Organisasi dan Spesifikasinya

No	Tokoh	Definisi	Sumber	Spesifikasi
1	Smircich (1983)	Budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama anggota organisasi	Usahawan, 1996	Nilai bersama
2	Gordon (1991)	Budaya organisasi dipandang sebagai suatu sistem spesifik organisasi yang terdiri dari asumsi-asumsi dan nilai-nilai umum yang mencetuskan pola-pola perilaku tipikal. Sistem ini ditransmisikan secara formal dan informal.	Gordon, 1991	Suatu sistem spesifik: asumsi-asumsi dan nilai-nilai umum
3	David (1984)	Budaya merupakan keyakinan-keyakinan yang berorientasi internal mengenai bagaimana manajemen dan keyakinan-keyakinan yang berorientasi eksternal mengenai bagaimana berkompetisi.	Gordon, 1991	Keyakinan-keyakinan yang berorientasi internal dan eksternal
4	Schein (1992)	Suatu pola basic asumsi yang dibangun, diciptakan, dibentuk oleh anggota organisasi sebagai hasil belajar dari adaptasi lingkungan eksternal dan internal yang hasilnya digunakan oleh para anggota tersebut dalam mempersepsi, perilaku, sikap, perasaan terhadap masalah mereka/organizational. Ada 3 level budaya organisasi (1) basic underlying assumptions (2) espoused values (3) artifacts.	Schein, 1992	Suatu pola basic asumsi sebagai hasil belajar dari adaptasi lingkungan eksternal dan internal 3 level budaya organisasi
5	Robbins (1996)	(Mengacu pada Becker dan Schein), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain..	Robbins, 1996	Sama no 1
6	Cook, Hunsaker dan Coffey (1997)	Budaya organisasi sebagai "asumsi fundamental tentang nilai, kepercayaan, norma, simbol, bahasa, ritual dan mitos yang memberikan suatu pengertian tertentu kepada para anggota organisasi dan secara kolektif diserap dan digunakan sebagai acuan berperilaku sesuai yang diharapkan organisasi".	Cook, Hunsaker dan Coffey, 1997	Budaya organisasi sebagai "asumsi" fundamental tentang nilai, kepercayaan, norma dsb.
7	Martin	Budaya organisasi terdiri atas norma-norma tertentu, kisah tentang organisasi, aturan-aturan dan prosedur formal organisasi, kode formal dalam berperilaku, ritual, tugas, sistem pengupahan, jargon, yang hanya dipahami oleh anggota organisasi.	Luthans, 1995	Budaya organisasi: norma, kisah, aturan, prosedur formal, kode, ritual, tugas, jargon-jargon dsb

Sumber : Usahawan (1999), Gordon (1991), Schein (1992), Robbins (1996), Cook, *et.al.* (1997), Luthans (1995), dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

Dari banyak definisi yang ada, terdapat beberapa persamaan yaitu mengungkapkan *values* (nilai-nilai), *beliefs* (kepercayaan), *habits* (kebiasaan) dan *assumption* (asumsi-asumsi). Secara operasional dapat diartikan sebagai sistem atau pola nilai-nilai, kepercayaan, kebiasaan asumsi-asumsi yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja yang dipengaruhi budaya masyarakat setempat dan budaya perusahaan tempat bekerja. Budaya perusahaan pada dasarnya tentu akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi perusahaan (*grand strategy*), struktur, sistem perusahaan dan kebijakan SDM (Amstrong, 1992).

Istilah “*culture*” sendiri sebagai pembentuk pengertian “*corporate culture*” merupakan istilah untuk menjelaskan keunikan sekelompok masyarakat yang tertanam pada setiap individu di dalamnya dengan mengekspresikan perilakunya secara konsisten serta tertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Reicers dan Schneider, 1990). Konsep culture dari kerangka anthropologis ditetapkan ke dalam kerangka organisasi menjadi corporate culture.

Definisi “culture” yang lain adalah sebagai berikut :

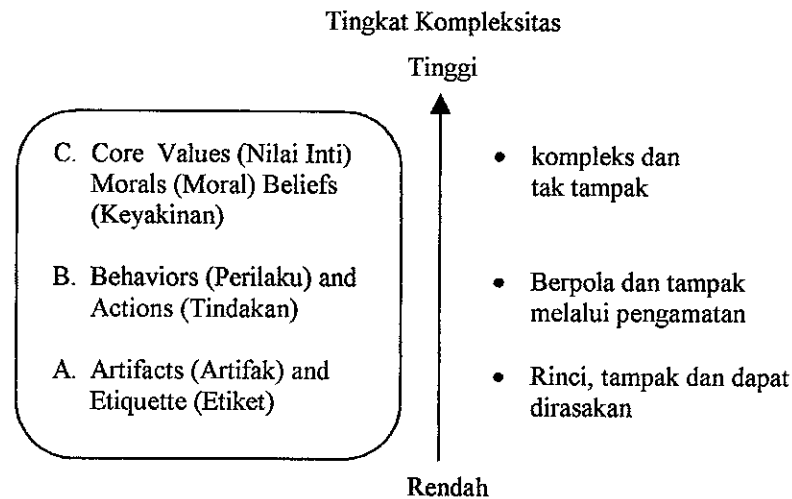
- *Culture is the system of... ..publicity and collectively accepted meaning operating for a given group at given time* (Pettigrew, 1979)
- *Kultur* adalah satu set asumsi bahkan kadang-kadang tidak tertulis yang dimiliki dan dijiwai seluruh anggota komunitas. Asumsi-asumsi tersebut dikomunikasikan diantara anggota dan masing-masing anggota saling *shared* (berbagi) pengalaman (Sathe, 1985).
- *Culture is a pattern of basic assumption-invented, discovered or developed by a given group as a learn to cope with its problems of external adaptation and*

internal integration that has work well enough to be considered valuable, and therefore, to be thought to new member as the correct way to perceive, think and feel in the relation to those problems (Schein, 1985)

Wendy Hall (1995) dalam Andreas (1996) mendefinisikan budaya perusahaan secara sederhana yaitu, *the way the company does the things it does*. Ia secara cermat menyebutkan budaya sebagai komponen ingredien, yaitu suatu dimensi yang berkaitan dengan cara budaya tersebut memanifestasi “dirinya sendiri.” Ada tiga ingredien utama budaya yaitu :

- Artifak/artifacts, mencerminkan apa yang dapat diamati dan dilihat seperti faktor penggunaan bahasa misalnya, slogan-slogan yang dipergunakan, cara berpakaian dan lain sebagainya.
- Perilaku/behaviour, relatif lebih tampak sebab elemen ini menunjukkan perilaku organisasi seperti cara mengambil keputusan, cara berkomunikasi, cara bernegosiasi dan lain sebagainya.
- Nilai inti/nilai utama/core values, mencerminkan “*core morals*” nilai, keyakinan yang dianut oleh kelompok dari individu-individu dan bersifat tak tampak (*invisible*).

Gambar 2.1. Tiga Ingredien Utama Budaya Perusahaan

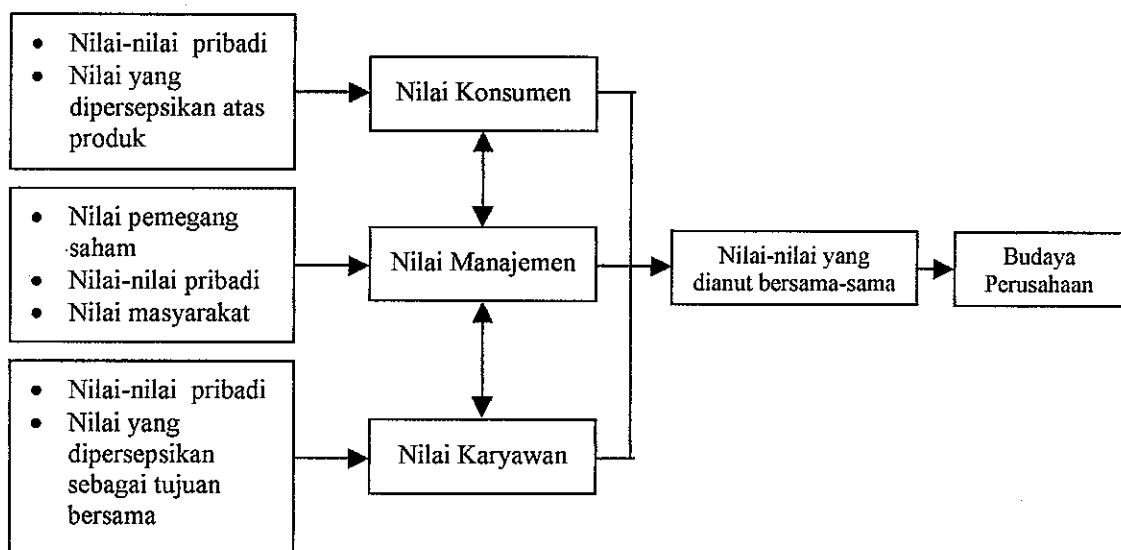


Sumber : Budiharjo, Andreas, Drs, MPsi,
Forum Manajemen Prasetiya Mulya, 1996

Karena itu, pendekatan penulis terhadap konsep nilai dalam budaya organisasi, bertitik tolak dari asumsi dasar, yaitu kembali ke pengertian dasar dari organisasi itu sendiri. Pada dasarnya, organisasi adalah sekelompok orang yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan bersama. Menurut definisi Hall (1985) dalam Andreas (1996), "Organisasi adalah kolektivitas dengan garis batas, ketertiban normatif, tingkat kewenangan, sistem komunikasi, dan sistem pengkoordinasian keanggotaan yang relatif dapat diidentifikasi. Kolektivitas ini eksis pada basis yang relatif berkelanjutan dalam suatu lingkungan dan terlibat di dalam aktivitas-aktivitas yang terkait dengan seperangkat tujuan. Aktivitas-aktivitas itu mengandung hasil-hasil bagi para anggota organisasi itu sendiri dan bagi masyarakat." Masyarakat dapat diartikan sebagai masyarakat umum dan konsumen. Konsumen yang terkait langsung dengan produk atau jasa yang

ditawarkan organisasi menjadi unsur vital dalam komponen-komponen pembentukan nilai di samping manajemen/organisasi dan karyawan/anggota. Namun, juga tidak mengesampingkan pentingnya nilai masyarakat terutama yang berada di sekitar tempat beroperasinya perusahaan yang sering dikenal dengan istilah tanggung jawab sosial. Tanggung jawab sosial seperti halnya nilai pemegang saham, harus diperhitungkan manajemen dan karenanya masuk ke dalam faktor-faktor pembentukan nilai manajemen.

Gambar 2.2. Skema Integrasi Nilai Dalam Budaya Perusahaan



Sumber : R. J. Rumengan, *Usahawan* No. 06 / Juni, 2002

Konsep budaya perusahaan telah berkembang sangat jauh. Ia bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka (dalam Paradigma Lama).

Lebih dari itu, budaya perusahaan (dalam Paradigma Baru) menurut Susanto (2000) memiliki fungsi 3 hal, yakni :

- a. Alat untuk mencapai tujuan Pengembangan Usaha
- b. Pengembangan SDM agar semakin berkualitas
- c. Sebagai andalan daya saing.

Priasmoro (2000) menyatakan, ada banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat, adaptif, dan kompetitif, yakni :

- a. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja. Caranya, banyak perusahaan memberi hadiah pada karyawan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya ini, muncullah perilaku dan mental sikap disiplin.
- b. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis. Adanya penggalian atau evaluasi terhadap visi, misi, struktur, maka budaya perusahaan mendukung terhadap kejelasan arah pengembangan bisnis.
- c. Budaya perusahaan mampu meningkatkan produktivitas dan kreativitas. Budaya yang dinamis, kreatif, memberikan jaminan tumbuhnya kreativitas pada semua level, maka para pegawainya akan bergerak maju, dan tidak terjebak pada aktivitas rutin.
- d. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa. Bila ada komitmen, sistem nilai, maka gerak organisasi dalam menekankan masalah mutu akan terjaga dengan baik.

- e. Budaya perusahaan memotivasi pegawai mencapai prestasi tertinggi (*sense of belonging*) sehingga tanggung jawab moral terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menjadi tanggung jawab bersama.

Betapa amat kompleksnya keterkaitan budaya perusahaan dengan problematika organisasi. Menurut Schein (2000) ada benang merah dari pemahaman budaya perusahaan, yaitu adanya dua hal terpenting : stabilitas struktur dan integrasi.

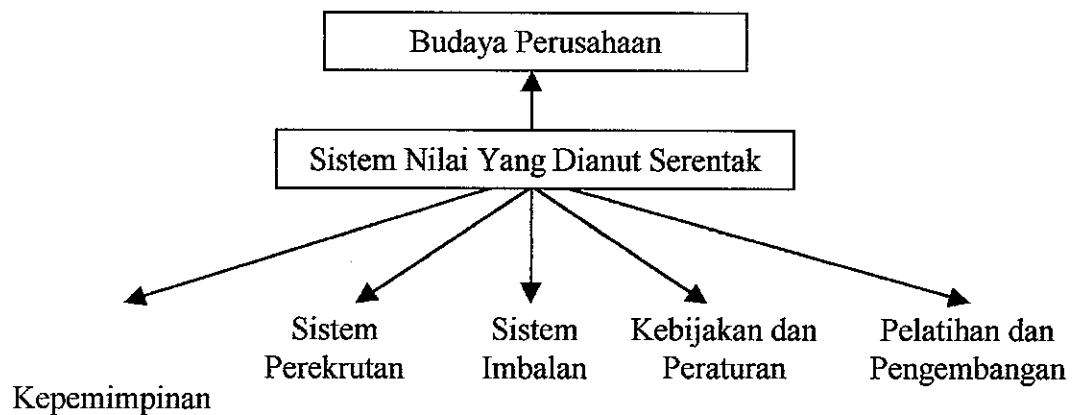
Budaya perusahaan juga terkait erat dalam program *organization development*, yang terkait erat dengan program, intervensi keorganisasian, struktur organisasi, dan pada akhirnya menyentuh aktivitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya yang kuat, adaptif, dan sesuai dengan tuntutan dunia bisnis era globalisasi.

Selain stabilitas struktur dan integrasi tersebut, ada masalah lain yang tercakup dalam budaya perusahaan, yakni nilai, pola, perilaku, tata cara, adat istiadat, tradisi, dan sebagainya. Lebih jelasnya, Schein (1983) dan diadaptasi oleh Lewis (1992) dalam buku *Organizational Culture & Leadership* serta diungkap ulang oleh Melia Jalal (2000) menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah : *"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has work enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive think and feel in relation to those problems"*.

Budaya perusahaan yang tepat harus dibentuk dalam satu proses yang terencana dan sistematis. Berdasarkan hasil-hasil penelitian beberapa pakar

(Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, *dalam* R.J. Rumengan, 2002) tentang faktor-faktor determinan dalam membangun budaya perusahaan seperti gambar di bawah ini :

Gambar 2.3. Lima Pilar Mekanisme Membangun Budaya Perusahaan



Sumber : R. J. Rumengan, *Usahawan* No. 06/ Juni, 2002.

Dengan demikian dapat dijelaskan, bahwa budaya perusahaan menjadi alat yang penting dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Budaya yang kuat merupakan perangkat (software) yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu setiap anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, seperti ditegaskan oleh Charles Hamden – Turner (1992).

The culture of an organization defines appropriate behaviour, bonds and motivates individuals, and asserts solutions where there is ambiguity. Culture governs the way a company processes information, its internal relation and its values.

Sejalan dengan Stephen P. Robbins (1996) menyatakan :

Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. The system of shared meaning is, on closer examination, a set characteristic that the organization values.

Hal ini mengungkapkan pengakuan budaya perusahaan sebagai acuan terhadap sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Atau juga cara untuk berinteraksi dengan faktor internal maupun eksternal dengan karakteristik yang berbeda. (Gagliardi, 1986).

Adapula pendapat Harrison and Handy (2000) dalam Kenneth Lysons, (2000) yang mencoba mengklasifikasikan setiap perusahaan ke dalam 4 tipe kultural : *power cultural, role position, task culture, people of support culture*. Bahkan Kenneth Lysons (2002) menyebutkan bahwasannya perkembangan konsep “*corporate culture*” semakin diminati para akademisi untuk diterapkan ke dalam problem organisasi (perusahaan) dengan istilah “*the corporate culture is at the heart of organizational performance and effectiveness and one of the key ideas of human resources strategies thinking*”.

Dalam perkembangannya ada banyak pandangan dari para akademisi dan praktisi tentang aspek-aspek dan dimensi karakteristik dari budaya perusahaan. Perumusan yang beragam ini tergantung cara memandang kerangka kerja dari budaya organisasi masing-masing. Dengan demikian gambaran atau pandangan ideal budaya organisasi terhadap masing-masing perusahaan akan berlainan.

Institute for Research on Inter-cultural Cooperation (IRIC) memberikan enam dimensi independen budaya organisasi (Hofstede 1992, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997) yaitu budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar dan budaya pragmatis lawan normatif. Sementara Hofstede (1980) sendiri melalui studinya terhadap 160.000 orang (karyawan dan manajer) di 40 negara dibantu Laurent menemukan 4 dimensi : *individualism vs collectivism, power distance, uncertainty avoidance dan masculinity versus femininity*. Sedangkan Ben Fletcher (Ben Fletcher dan Fiona Jones, 1992) mengemukakan 4 dimensi yang dapat digunakan untuk mengaudit budaya organisasi, adalah: *homogeneous vs heterogeneous culture, enriched vs managed culture, developing vs stationary culture, balanced vs dissonant culture*. Lain halnya dengan Hay Business Culture Survey (Ronald J. Grey, 1990) yang melakukan riset mendalam di negara-negara Amerika Utara dan Eropah melalui 8 dimensi yaitu *clarity of direction, decision making, organizational integration, management style, performance orientation, organizational vitality, compensation dan management development*.

Pada akhirnya kami yakin, bahwa budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi hidup suatu organisasi, mempengaruhi setiap hal, siapapun dan keputusan apapun yang dibuat. Budaya perusahaan bersifat potensial, fleksibel

dan komprehensif untuk ikut membangun sikap (*attitude*) yang positif guna mencapai kinerja serta kesuksesan perusahaan sesuatu tujuan bersama.

Penelitian ini lebih memfokuskan budaya perusahaan dengan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya dari suatu organisasi menurut model Stephen P. Robbins (1996) dan satu karakteristik budaya organisasi dari riset terkini menurut Kotter dan Heskett (1997) yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presesi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil yaitu mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan diperhatikannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

8. Adaptif yaitu sejauh mana organisasi bisa menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal serta memberikan perhatian yang sama dan bermanfaat terhadap pemilik / pemegang perusahaan, karyawan/ manajer dan pelanggan.

Dengan demikian “budaya perusahaan” (*corporate culture*) diukur melalui 8 indikator untuk digunakan dalam penelitian ini.

2.1.2. Budaya Perusahaan dan Sumber Daya Manusia

Budaya perusahaan merupakan konsep dasar perusahaan yang berorientasi pada pentingnya sumber daya manusia. Banyak penelitian yang memfokuskan diri tentang eksploitasi peran penting sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Huselid, 1995; Miles & Snow, 1996). Sumber daya manusia dengan *knowledge* (pengetahuan), *experience* (pengalaman), *skill* (keahlian), *commitment* dan *behaviour* (perilaku) menjadikan komponen keunggulan kompetitif perusahaan yang secara langsung ataupun tidak langsung menciptakan kondisi budaya perusahaan yang kondusif (Wright, 1994; Barney, 1997).

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia menjadi kunci strategi perusahaan dalam mengelola dan memelihara budaya perusahaan. Melalui strategi HRM, maka budaya perusahaan bisa lebih efektif dan optimal (Johng Seok Bae & John J. Lawler, 2000). Bahkan menurut study Hofstede (1991), di Korea, kekuatan manajemen sumber daya manusia sangat mempengaruhi struktur dan sistem organisasi dalam kaitannya dengan konsep budaya perusahaan dalam

mengambil setiap keputusan dan kebijakan strategis perusahaan (Cho & Park, 1998; Chung, Lee & Jung, 1997; Steers, Shin & Ungson, 1989; Yoo & Lee, 1987). Artinya kualitas budaya perusahaan ditentukan juga bagaimana manajemen sumber daya manusia melakukan pengembangan dan dorongan ke seluruh karyawan untuk bersikap positif dan bekerja kompetitif (*competitive pressure*) seperti yang diungkapkan Dr. Chris Hendry, Prof. Andrew Pettigrew dan Dr. P. Sparrow (1988).

2.1.3. Sikap Kerja (Work Attitude)

Sikap (*Attitude*) secara historis digunakan pertama kalinya oleh Herbert Spencer pada tahun 1862 yang diartikan sebagai “status mental seseorang” (Allen, Grey dan Edgley, 1980, dalam Azwar, 1995). Pendapat ini didukung oleh Thomas dan Znaniechi (1918) dalam Azwar (1995). Namun selanjutnya pengembangan riset tentang *attitude* dalam konteks yang lebih luas lebih banyak dilakukan oleh Berkowitz (1971), Louis Thurstone, Rensis Likert, Charles Osgood dan M. Rokeach (Azwar, 1995).

Sikap merupakan susunan mental yang mempengaruhi bagaimana seseorang memandang sesuatu, seperti jendela yang memberikan kerangka pada pandangan ke dalam atau keluar suatu bangunan. Jendela tersebut memungkinkan seseorang melihat sesuatu tetapi ukuran dan bentuk kerangkanya mencegah orang tersebut mengobservasi elemen-elemen lain. Ada beberapa definisi yang menyatakan tentang sikap antara lain :

- *Attitude are the feeling and beliefs that largely determine how employee will perceive their environment, commit themselves to intended actions, and ultimately behave.*(Newstrom dan Denis,1993).
- *An attitude can be defined as a persistent tendency to feel and behave in a particular way to toward some object* (Luthan, 1992).
- *Attitude is tendency to evaluate and response to social object in a consistently favorable or unfavorable way* (Fisher, 1982, dalam Cascio, 1991)

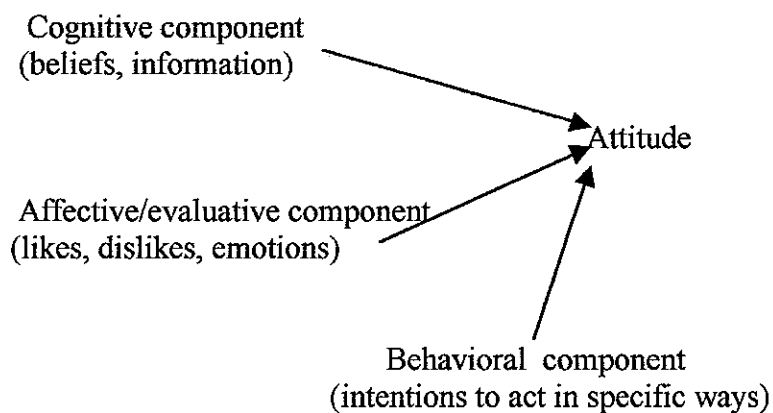
Sikap merupakan bagian kepribadian seseorang sebagai faktor penentu dari perilaku. Perilaku seseorang berhubungan dengan kecenderungan untuk bertindak terhadap seseorang atau sesuatu baik itu dengan cara yang ramah, bersahabat, bermusuhan , apatis atau dengan cara lain (Keith Davis,1985).

Definisi sikap yang berhubungan dengan nilai dikemukakan oleh Luthan dan Adler. Sikap merefleksikan perasaan seseorang terhadap sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai-nilai tetapi keduanya berhubungan. Katz (1960) *dalam* Luthan (1992) mengatakan bahwa salah satu fungsi adalah value-expression function, yaitu sikap memberikan dasar untuk mengekspresikan nilai-nilai seseorang. Sikap memelihara identitas diri, menguatkan *self-image* yang diinginkan, ekspresi diri dan determinasi diri. Kedua definisi yang berhubungan dengan nilai tersebut adalah sebagai berikut :

- *Attitude are evaluative statement or judgements concerning objects people or events* (Luthan, 1992)
- *An attitude is a construct that expresses values and disposes a person to act or react in a certain way toward something* (Nancy J. Adler, 1992).

Sikap juga merupakan suatu pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang obyek, orang ,atau peristiwa. Menurut S.J. Breckler (1984) *dalam* Robbins (1996) sikap mengandung tiga komponen berupa pengertian (*cognition*), keharuan (*affect*) dan perilaku (*behaviour*). Komponen kognitif suatu sikap adalah segmen pendapat atau keyakinan dari suatu sikap, komponen afektif dari suatu sikap adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap, sedangkan komponen perilaku dari suatu sikap akan merujuk ke suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu (Stephen P. Robbins,1996). Hal ini juga didukung oleh Robert A. Baron (1990) seperti pada gambar 2.4.

Gambar 2.4. Sikap dengan 3 Komponen Dasar



Sumber : Robert A. Baron, Behaviour in Organizations,1990.

Penelitian ini lebih memusatkan perhatiannya pada sikap atau attitude keseluruhan yang timbul dari sumber daya manusia suatu organisasi

(perusahaan) dalam melakukan pekerjaannya secara kontinu dan konsisten, jadi bukan hanya bagian-bagian atau “*driven*” dari suatu sikap saja, seperti yang akan dijelaskan berikut.

2.1.4. Faktor-Faktor Sikap Kerja

Sikap yang beraneka ragam ada dalam diri seseorang, tetapi dalam konteks perilaku organisasi fokus perhatian pada sejumlah sangat terbatas sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Sikap ini dapat memberikan gambaran sebenarnya tentang sikap yang dipegang para karyawan di semua level dalam memandang aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka. Sikap kerja biasanya diperoleh melalui pengalaman ,yang mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain (rekan sekerja dan atasan),obyek (bentuk pekerjaannya) dan situasi yang berhubungan dengan dirinya meliputi apa yang dikerjakannya serta bagaimana ia mengerjakannya (Gibson,1995). Penelitian ini membedah sikap kerja ke dalam tiga dimensi karakteristik indikator (P. P. Brooke, Jr. D. W. Russell, J.L. Price,1998 ; R.A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, Patrick M. Wright ,1996) yaitu :

1. Kepuasan kerja (*job satisfaction*),
2. Komitmen organisasi (*organizational commitment*),
3. Keterlibatan kerja (*job involvement*).

Pengaruh sikap kerja karyawan pada perusahaan biasanya berbentuk performansi kerja, *turn over* pegawai (keluar masuknya pegawai pada suatu perusahaan), absensi keterlambatan, pencurian atau korupsi lain-lain.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu suatu susunan perasaan atau emosi senang atau tidak senang karyawan dalam memandang pekerjaan (Newstrom dan Davis, 1993). Schermerhorn, Hunt and Obsorn (1982) mengemukakan bahwa *kepuasan kerja adalah derajat positif negatif yang dirasakan seseorang mengenai pekerjaannya*. Secara rinci Weis, Dawis, England dan Lofquist (1967) mengemukakan dua puluh variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kedua puluh variabel itu adalah : (1) Pemanfaatan kemampuan, (2) prestasi, (3) aktivitas, (4) promosi/kemajuan, (5) otoritas, (6) kebijakan perusahaan, (7) kompensasi, (8) hubungan dengan rekan kerja, (9) kreativitas, (10) kemandirian, (11) nilai-nilai moral, (12) pengakuan, (13) tanggung jawab, (14) keamanan, (15) pelayanan sosial, (16) status sosial, (17) hubungan sosial dengan atasan, (18) kemampuan teknis atasan, (19) keanekaragaman tugas dan (20) kondisi kerja. Variabel nomor 1, 2, 3, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16 dan 19 disebut *kepuasan intrinsik*, sedangkan nomor 4, 6, 7, 12, 17 dan 18 disebut kepuasan secara umum (*general satisfaction*). Sedangkan pada tingkat kepuasan kerja yang rendah terhadap organisasi maupun individu tercermin dari degradasi pelaksanaan tugas atau target, meningkatnya absensi, turunnya moral organisasi, keinginan untuk keluar kerja, peningkatan stress kerja, beban masalah psikis atau fisik (Mathieu and Hamel, 1989; Petty, Mc. Gee dan Cafender, 1984; Channy, Smith and Stones, 1992). Sehingga sikap kerja (*work attitude*) dalam aspek kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan performance/kinerja sumber daya manusia pada perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Ostroff (1992).

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya (Newstrom dan Davis, 1993), (Mowday, Porter & Steers, 1982), (dikutip dari Luthan, 1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu : (1) keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi, (3) perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya komitmen ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum. Sementara itu terdapat tiga sikap yang perlu dikembangkan oleh organisasi terhadap sumber daya manusianya (Morrow, Mc. Elroy dan Blum, 19880) adalah :

1. Pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan yang merupakan rangkaian aktivitas kerja organisasi.
3. Perasaan loyal (perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal).

Keterlibatan kerja (*job involvement*) digunakan untuk mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri (G.J. Blau and K.R. Boal, 1987). Sumber daya manusia suatu organisasi yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi sangat memihak pada jenis kerja yang dilakukannya serta peduli dengan jenis kerja tersebut. Ia akan menyenangi

pekerjaannya dengan harapan bahwa kinerjanya meningkat baik melalui apa yang dilakukannya secara optimal. Keterlibatan kerja pada prakteknya berkaitan erat dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja dan keinginan berpartisipasi dalam suatu tim atau kelompok kerja. Brown & Leigh (1996), Paullay, Alliger & Stone-Romero (1994) dalam Robert Keller (1997) menyatakan pentingnya job involvement dalam membangun kepercayaan diri seseorang, karena meyangkut tingkat keberadaan pekerjaannya berkaitan dengan spesifikasi tugas-tugas yang dimilikinya dibandingkan dengan keseluruhan lingkungan tempat ia bekerja.

Banyak penelitian yang mengungkapkan hubungan dan pengaruh yang erat antara kepuasan kerja dengan kinerja SDM (Ostroff, 1992; Cue, et.al., 1997), komitmen organisasi dengan kinerja SDM (Buchanan, 1975; Al-Meer, 1989; Berkhoff, 1997). Namun hal tersebut belum seluruhnya menjamin sikap kerja akan konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja, bila tidak memperhatikan tingkat keterlibatan kerja (*job involvement*) seperti yang diakui oleh Cheri Ostroff (1992), Henemann (1998). Secara khusus Buckho (1992) menegaskan pentingnya dimensi keterlibatan kerja dalam memelihara sikap kerja yang utuh, terhindar dari kecenderungan turn over tinggi, ketidakdisiplinan dan kemangkiran dari seluruh anggota organisasi. Sedangkan Blau & Boal (1987) justru memberikan konsep apabila tingkat keterlibatan kerja dan komitmen organisasi tidak diperhatikan akan menyebabkan terjadinya turn over dan kemangkiran (absen).

2.1.5 Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja.

Budaya sosial menciptakan konteks yang luas dalam pekerjaan. Perilaku pekerja (B) menurut ahli psikologi sosial Kurt Lewin, adalah fungsi interaksi antara karakteristik pribadi (P) dengan lingkungan sekitar (E) atau :

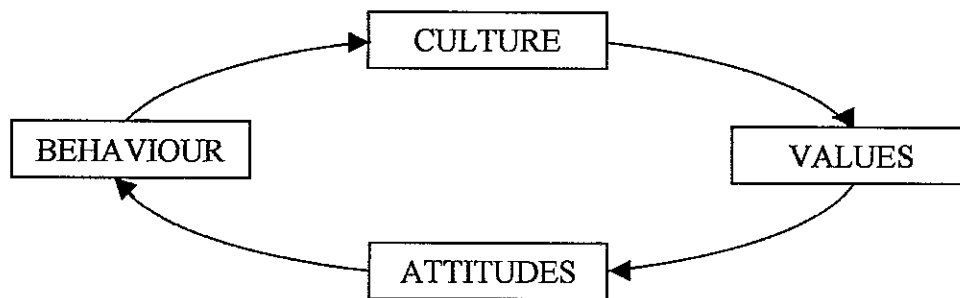
$$B = (P, E) \quad (\text{Newstrom \& Davis 1993; Hofstede, 1980})$$

Lingkungan mengandung budaya sosial yang mempengaruhi pekerjaan sehingga dapat disebut *budaya kerja*. Budaya kerja memberikan arah seseorang akan berperilaku atau bersikap dalam bekerja. Salancik dan Pfeifer mengemukakan bahwa konteks sosial memberikan informasi pada seseorang untuk membentuk perasaan dan sikap kerja (Luthans, 1992), baik itu berupa peraturan-peraturan, nilai-nilai, adat istiadat, etika ataupun kebiasaan tertentu. Maka nilai-nilai (*value*) merupakan salah satu karakteristik personal yang nantinya membangun suatu sikap (*attitude*). Ini berarti budaya mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang melalui nilai-nilai internal yang ada pada dirinya dan lingkungan sekitar; yang pada akhirnya diterapkan dalam dunia pekerjaannya.

Hubungan antara budaya, nilai-nilai, sikap dan perilaku dapat juga digambarkan oleh pernyataan Nancy J Adler (1992) tentang orientasi-orientasi kultural (budaya). Orientasi kultural suatu masyarakat menggambarkan interaksi kompleks nilai-nilai, sikap-sikap, perilaku-perilaku yang terdapat pada anggota-anggotanya. Seperti tertera dalam gambar 2.7, individu mengekspresikan budaya dan kualitas normatifnya melalui nilai-nilai ini kemudian mempengaruhi sikap-sikap mereka terhadap bentuk perilaku yang lebih sesuai dan efektif dalam situasi

tertentu. Pola-pola perilaku kelompok dan individu yang terus-menerus berubah kemudian sebaliknya mempengaruhi budaya masyarakat tersebut, dan siklus berputar lagi.

Gambar 2.6. Pengaruh Budaya dan Perilaku



Sumber : Nancy J Adler, International Dimentions of Organizational Behaviour 2nd, Ed., Wardsorth, Boston, 1992.

Ada beberapa riset yang dengan tegas menyimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap kerja individu seperti yang dinyatakan oleh Cherrington (1994) dan Robbins (1996).

2.1.6. Kinerja Sumber Daya Manusia (*Performance*).

Kinerja sumber daya manusia mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya (Keats & Hitt, 1988; Beal, 2000) yang sering

menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi (Li & Simerly, 1988), karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (Bhargava *et al.*, 1994).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Noe, *et. al.* (1994) adalah strategi organisasional, batasan situasional dan atribut individual yang menghasilkan perilaku individual yang berpengaruh pada kinerja individual (baik itu karyawan maupun manajer sekalipun).

Kriteria yang umum (Robbins, 1996) meliputi hasil tugas individual, perilaku dan ciri individu. Sedangkan menurut *Income Data Service*, London (Mckenna dan Beech, 1995); faktor-faktor kinerja meliputi pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, volume hasil produksi, interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok), sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, motivasi), dan kualitas kerja. Ada juga 7 langkah manajemen untuk meningkatkan kinerja SDM (Robert M. Rafter dalam Temple, 1999) yaitu : sistem upah, penetapan tujuan, program MBO, prosedur seleksi, program pelatihan dan pengembangan, restrukturisasi organisasi.

Dessler (1997) memberikan kriteria lain yaitu kualitas, produktivitas (kuantitas dan efisiensi), *job knowledge*, *reliabilitas*, *availability* dan *independensi*. Lain halnya dengan Callen Braley dalam Dunham Rodman (1984) mengukur kinerja melalui produktivitas kerja, kualitas kerja, efektivitas kerja, komitmen kerja dan komunikasi. Sementara Anderson dan Graving (1982) menganggap performansi seseorang lebih dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung

oleh kemampuan optimal yang dimiliki dan motivasi. Jean M. Philips dan Stanley M. Gully (1997) menambahkan dengan ciri pribadi, pengendalian diri dan kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari beberapa uraian di atas dapat dijelaskan, bahwa perusahaan perlu memandang kinerja sumber daya manusianya sebagai persoalan strategis untuk sarana membantu meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Bahkan Cue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa kinerja yang baik bersumber dari sikap kerja (*work attitude*) khususnya dimensi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Sehingga penilaian kinerja SDM menjadi amat vital, karena perusahaan menuntut dan memerlukan perbaikan kerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan sekaligus kinerja perusahaan keseluruhan.

Faustino Cardoso Gomes (1995) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan 8 kriteria :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
2. *Quantity of work* (kuantitas pekerjaan)
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
4. *Creativeness* (kreativitas)
5. *Cooperation* (kerja sama)
6. *Initiative* (insiatif)
7. *Dependability* (ketergantungan)
8. *Personal qualities* (kualitas personil)

PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bottling – Central Java merumuskan kinerja sumber daya manusianya berdasarkan 5 kriteria yang diadopsi dari berbagai teori dan dianggap sesuai dengan keinginan dan lingkungan perusahaan yaitu :

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*) : kualitas kerja yang dihasilkan dan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. Kuantitas hasil kerja (*Quantity of work*) : jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. Inisiatif dan pengambilan keputusan (*Initiative and Decision Making*): keaslian gagasan atau ide-ide yang dimunculkan atau disampaikan sebagai program kerja dan organisasi serta kemampuan mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan.
4. Kerja sama tim atau kelompok (*Team Work or Cooperation*) : kesadaran untuk bekerjasama dengan orang lain, sesama anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan .
5. Pengembangan (*Development*) : kesadaran, keinginan dan kemampuan mengembangkan diri sekaligus memberikan kontribusi positif bagi orang lain dan organisasi dari pelatihan/training/pendidikan yang diterimanya dari organisasi sebagai sarana pembelajaran.

Dengan demikian penelitian ini menggunakan kinerja SDM (*performance*) sebagai suatu variabel yang terdiri dari 5 indikator seperti yang ada dalam gambar di bawah ini :

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukannya oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

1. Penelitian oleh Ferry Agustian (2000).

Penelitian dilakukan dengan topik menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan metode analisa SEM. Kesimpulannya adalah bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh motivasi daripada kepuasan kerja untuk beberapa (sedikit) faktor kepuasan kerja. Penelitian ini belum menampilkan sikap kerja (*work attitude*) secara lengkap.

2. Penelitian oleh M. L. Eviyanti (2001).

Penelitian dilakukan dengan topik menganalisis hubungan faktor-faktor kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dengan metode analisa Mann-Whitney U-Test. Kesimpulannya menunjukkan kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan pada semua tingkat/level karyawan dan manajemen.

3. Penelitian oleh Domiri (2001).

Penelitian dilakukan dengan topik menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dengan metode analisa SEM. Kesimpulannya adalah budaya perusahaan

berpengaruh positif hanya terhadap kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif juga terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian oleh Muhammad Rukhyat Noor (1999).

Penelitian dilakukan dengan topik menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode analisa regresi dan chi-square. Kesimpulannya adalah kepuasan kerja sangat relatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dijelaskan pula penerapan teori ini sebenarnya tidak efektif sama di semua tempat, karena ada kekuatan aspek internal dan eksternal lain yang bisa mempengaruhi.

5. Penelitian oleh Eka Budhi Suryadi (1998).

Penelitian ini dilakukan dengan topik menganalisis pengaruh faktor-faktor individu dan iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan terdapat hubungan yang kuat, signifikan antara kekuatan masing-masing faktor individu; yang mana termasuk sikap kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Penelitian oleh Budi Wibowo (1999).

Penelitian ini dilakukan dengan topik analisis budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan metode uji validitas, uji reliabilitas, regresi, analisis faktor. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya budaya perusahaan yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.

7. Penelitian oleh Budiarto Soehodo (1999).

Penelitian ini dilakukan dengan topik analisis internalisasi budaya perusahaan dan menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan dengan metode regresi korelasi. Hasilnya menunjukkan adanya hubungan yang positif antara budaya perusahaan pada aspek open communication dan teamwork terhadap kinerja karyawan, hubungan yang positif antara budaya perusahaan pada aspek independence terhadap kinerja karyawan (disiplin, cara kerja, tempo kerja), kecuali untuk aspek minat kerja dan pencapaian target serta tidak ada hubungan yang positif antara budaya perusahaan pada aspek risk consequence terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian oleh Bagus Andrianto (2000).

Penelitian ini mengambil topik analisis keterikatan antar komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dengan alat analisis compare means, SPSS 10, Path Analysis dan AMOS. Dengan responden khusus level menengah ke atas, ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Namun terdapat perbedaan yang mana komitmen organisasi ternyata lebih kuat pengaruhnya dibandingkan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Sehingga menurut peneliti, karakteristik responden yang lebih beragam (jenis kelamin, usia, posisi dan masa kerja) dengan lebih dari satu perusahaan akan lebih kuat hasil empirisnya.

9. Penelitian oleh Walton dan Lawler (*dalam* Denison, 1990).

Walton dan Lawler dalam risetnya menyimpulkan tentang dimensi keterlibatan kerja (job involvement) yang ternyata merupakan salah satu strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan. Karena akan tampak adanya kesesuaian (fit) antara harapan karyawan dalam bekerja dengan lingkungan kerjanya. Pendapat ini diperkuat lagi oleh Ouchi (1981) *dalam* Denison (1990), beberapa organisasi manufaktur melalui pembentukan sikap dengan keterlibatan yang tinggi dari para anggotanya serta pengaruh nilai, keyakinan dan norma yang disepakati bersama mampu menaikkan kinerja (performansi) SDM sekaligus menjadi perusahaan yang sukses.

10. Penelitian oleh Casey (1999).

Casey dalam risetnya di Hephaestus Corporation menyimpulkan tentang penerapan budaya perusahaan yang memuat nilai-nilai, sikap kerja dan perilaku, mampu memungkinkan anggota organisasi berani lebih berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, anggota bekerja dalam orientasi tim, tanggung jawab akan kebersamaan ; ternyata mereka berhasil memperoleh market share yang tinggi serta kinerja SDM dan perusahaan makin meningkat.

11. Penelitian oleh Berlin (1996).

Berlin melakukan risetnya di beberapa perusahaan multinasional Venezuela yang berkantor pusat di USA. Perusahaan dengan budaya perusahaan yang memberlakukan nilai-nilai pekerjaan dengan orientasi tim, mempertinggi identifikasi pegawai terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan dan

pelatihan yang terpola akan mampu menghilangkan kecenderungan praktek bisnis buruk di Venezuela (nepotisme dan korupsi) yang sering menghalangi perusahaan. Dimensi budaya perusahaan yang juga dianggap positif adalah nilai-nilai orientasi tim, peningkatan pemberdayaan anggota, pengembangan kemampuan yang secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja SDM yang mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

12. Penelitian oleh Donellon, Ancona, Caldwell *dalam* Denison (1992).

Donellon, *et.al.* dalam penelitiannya pada perusahaan Digital Equipment Corporation mengemukakan perlunya nilai budaya yang berorientasi inovasi, pengambilan resiko, semangat *entrepreneur* (kewiraswastaan) dan *leadership* (kepemimpinan) dapat mendorong sikap kerja yang positif dan kinerja yang tinggi, sehingga organisasi berhasil menyesuaikan diri terhadap dinamika kompetisi persaingan dan menjadi pemain kuat di bidang komputer. Ternyata organisasi yang memiliki ciri budaya perusahaan adaptif berhasil menciptakan perubahan baru, fokus pada pelanggan, kemampuan pembelajaran organisasi untuk mencapai kinerja superior dalam periode jangka panjang. Peter dan Austin (1985) *dalam* Kotter dan Heskett (1997) memperkuat pendapat tersebut, bahwa perusahaan yang adaptif bila budaya perusahaannya mampu menciptakan perubahan yang nyata untuk selalu melayani kebutuhan pelanggan. Bahkan penelitian langsung oleh Denison dan Neale (1994) *dalam* Denison (2000), pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang berusia 100 tahun, yang tadinya mendominasi

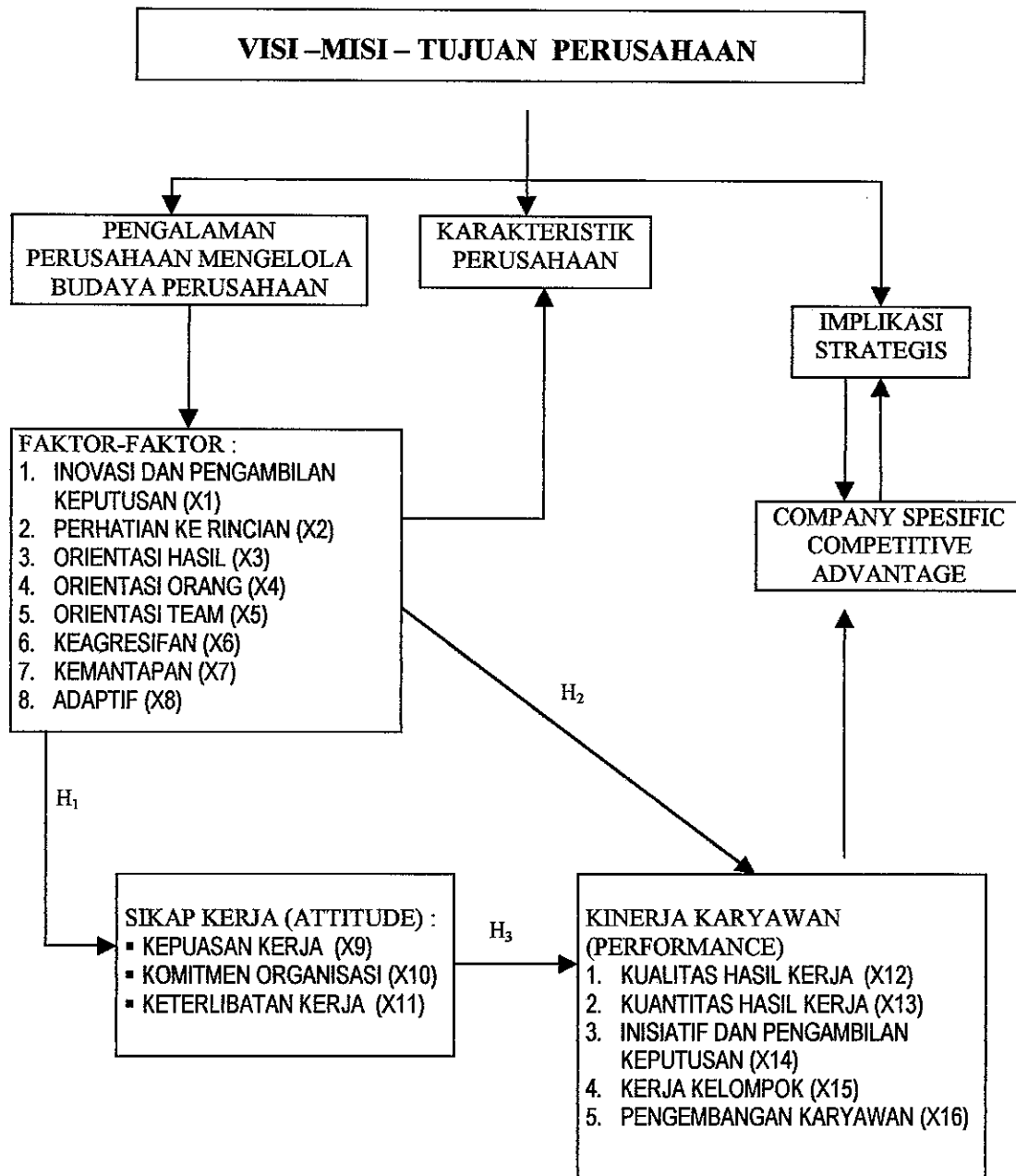
industri akhirnya gagal menghadapi kompetisi baru, karena ketidakmampuannya beradaptasi.

13. Penelitian oleh Abu & Mah (1991) *dalam* Derek Torrington dan Tan Chwee Huat (1994) terhadap pekerja di 5 perusahaan sektor jasa dan manufaktur tentang studi nilai kerja dan sikap kerja, ternyata menunjukkan kebanggaan pekerja akan pekerjaannya (*prude and likely in their work*) merupakan satu nilai paling penting yang berpengaruh positif terhadap sikap kerja untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang analisis faktor-faktor budaya perusahaan dan sikap kerja yang mempengaruhi terhadap kinerja, maka penulis mengembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar : 2.7 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



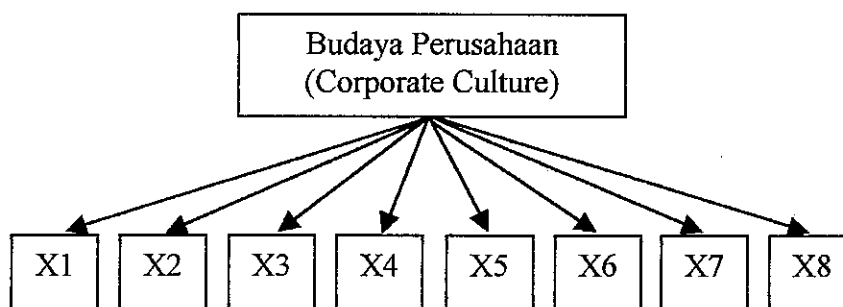
Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

Dari kerangka pemikiran teoritis di atas kemudian dibedah lagi ke dalam beberapa aspek variabel, yaitu :

1. Budaya Perusahaan (corporate culture)

Budaya perusahaan (corporate culture) ini dibentuk oleh beberapa karakteristik indikator seperti dalam gambar berikut :

Gambar 2.8. Model Penelitian Variabel Budaya Perusahaan



Sumber : Stephen A. Robbins (1996), Kotter dan Heskett (1997) dan dikembangkan untuk thesis ini, 2002.

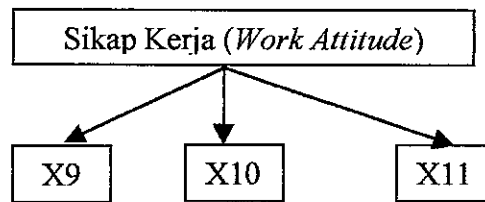
Keterangan :

- X1 : Inovasi dan Pengambilan Keputusan (Innovation and risk taking)
- X2 : Perhatian ke Rincian (Attention to detail)
- X3 : Orientasi Hasil (Outcome Orientation)
- X4 : Orientasi Tim (People Orientation)
- X5 : Orientasi Tim (Team Orientation)
- X6 : Keagresifan (Aggressiveness)
- X7 : Kemantapan (Stability)
- X8 : Adaptif (Adaptability)

2. Sikap Kerja (*Work Attitude*)

Sikap kerja (*work attitude*) ini dibentuk oleh tiga hal karakteristik yang seperti gambar di bawah ini :

Gambar 2.9. Model Penelitian Variabel Sikap Kerja (*Work Attitude*)



Sumber : Nancy J. Adler (1992) dan Luthans (1992) dan dikembangkan untuk thesis ini, 2002.

Keterangan

X9 : Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

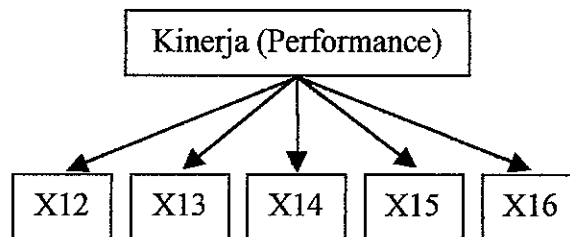
X10 : Komitmen Organisasi (Organizational Commitment)

X11 : Keterlibatan Kerja (Job Involvement)

3. Kinerja Sumber Daya Manusia (*Performance*)

Atribut kinerja karyawan dibentuk oleh 5 karakteristik indikator seperti yang tertera dalam gambar ini :

Gambar 2.10. Model Penelitian Variabel Kinerja SDM



Sumber : Faustino Cardoso Gomes (1995) dan dikembangkan untuk thesis ini, 2002.

Keterangan :

X11 : Kualitas Hasil Kerja (Quality of Work)

X12 : Kuantitas Hasil Kerja (Quantity of Work)

X13 : Inisiatif dan Pengambilan Keputusan (Initiative and Decision Making)

X14 : Kelompok Kerja (Team Work or Cooperation)

X15 : Pengembangan Karyawan (Development)

2.3.1. Dimensional Variabel

Secara keseluruhan penentuan variabel dan indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.2.
Variabel dan indikator dari Budaya
Perusahaan (*Corporate Culture*), Sikap Kerja (*Work Attitude*),
Kinerja Sumber Daya Manusia (*Performance*)

Variabel	Indikator	
Budaya Perusahaan	Inovasi dan pengambilan keputusan	X ₁
	Perhatian ke rincian	X ₂
	Orientasi hasil	X ₃
	Orientasi orang	X ₄
	Orientasi tim	X ₅
	Keagresipan	X ₆
	Kemantapan	X ₇
	Adaptif	X ₈
Sikap Kerja	Kepuasan kerja	X ₉
	Komitmen organisasi	X ₁₀
	Keterlibatan kerja	X ₁₁
Kinerja SDM	Kualitas kerja	X ₁₂
	Kuantitas hasil kerja	X ₁₃
	Inisiatif dan pengambilan keputusan	X ₁₄
	Kerja kelompok	X ₁₅
	Pengembangan karyawan	X ₁₆

UPT-PUSTAK-INDIP

Tabel 2.3
Penentuan Variabel Independen dan Dependen

Variabel Independen	Variabel Dependen
Budaya Perusahaan (<i>Corporate Culture</i>)	Sikap Kerja (<i>Work Attitude</i>) Kinerja SDM (<i>Performance</i>)

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

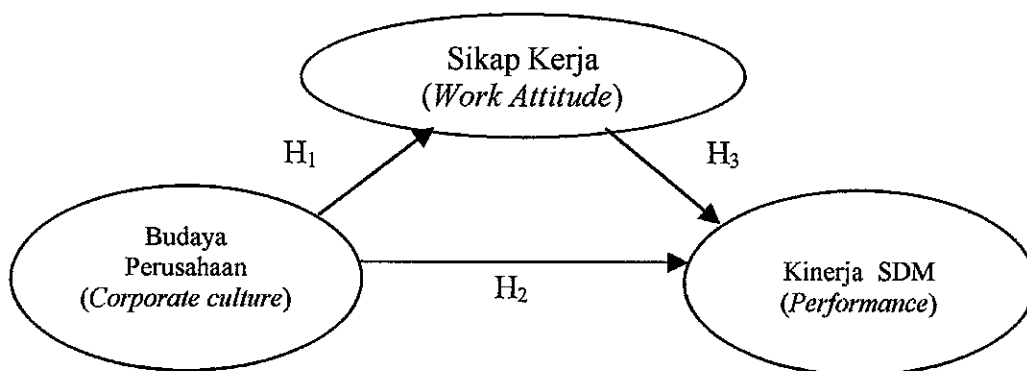
2.4. Hipotesis

Dari kerangka pemikiran teoritis yang diuraikan di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Ada pengaruh positif antara budaya perusahaan terhadap sikap kerja
- H₂ : Ada pengaruh positif antara budaya perusahaan terhadap kinerja sumber daya manusia.
- H₃ : Ada pengaruh positif antara sikap kerja terhadap kinerja sumber daya manusia

Adapun hipotesis di atas dapat digambarkan seperti yang di bawah ini :

Gambar 2.11. Hipotesis Dalam Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk thesis ini, 2002.

2.4.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk bagi suatu variabel yang diukur, oleh karena itu perumusannya harus didasarkan pada sifat-sifat yang bisa diamati dari variabel tersebut (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Tabel 2.4.
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep dan Dimensi / Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Perusahaan		
Inovasi dan pengambilan keputusan	-Diukur dari sejauh mana karyawan / manajer didorong untuk membuat cara-cara baru dalam bekerja dan berani mengambil resiko untuk kemajuan perusahaan	10 point skala digunakan untuk mengukur 8 item budaya perusahaan
Perhatian ke rincian	-Diukur dari sejauhmana karyawan /manajer memiliki kecermatan, analitis dan concern ke aspek rincian	
Orientasi hasil	-Diukur dari sejauhmana karyawan /manajer lebih fokus pada hasil, bukan teknis.	
Orientasi orang	-Diukur dari sejauh mana keputusan / kebijakan manajemen (perusahaan) mempertimbangkan dan melihat hasil ke orang lain	
Orientasi team	-Diukur dari sejauhmana kegiatan kerja diorganisir secara team, bukan individu	
Keagresifan	-Diukur dari sejauhmana ber-semangat dalam bekerja	
Kemantapan	-Diukur dari tetapnya suatu cara yang dipakai untuk mencapai tujuan	

Adaptif	-Diukur dari sejauhmana pihak manajemen menekankan perhatian kepentingan pelanggan, pemilik perusahaan dan karyawan serta menciptakan perubahan baru yang berguna.	
Sikap Kerja		
Kepuasan kerja	-Diukur dari respon subyektif pribadi setiap karyawan / manajer terhadap pekerjaan yang dilakukan	10 point skala digunakan untuk mengukur 3 item sikap kerja
Komitmen - organisasi	-Diukur dari kesetiaan dan loyalitas karyawan / manajer terhadap pekerjaan, orang lain (kelompok, dan perusahaan)	
Keterlibatan kerja	-Diukur dari sejauh mana karyawan /manajer berbuat aktif dan berpartisipasi memberikan kontribusi terhadap seluruh aktivitas pekerjaan perusahaan	
Kinerja SDM		
Kualitas hasil kerja	-Diukur dari frekwensi pelaksanaan pekerjaan sesuai standar kualitas dan biaya yang ditetapkan	10 point skala digunakan untuk mengukur 5 item kinerja SDM
Kuantitas hasil kerja	-Diukur dari frekwensi penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang ditetapkan	
Inisiatif dan pengambilan keputusan	-Diukur dari frekwensi kesepakatan waktu pengambilan keputusan, efektivitas keputusan, sering tidaknya karyawan / manajer bertindak inisiatif	

Kerja kelompok	<p>tanpa harus didorong dan dibimbing orang lain.</p> <p>-Diukur dari frekwensi perolehan manfaat bagi kelompok kerja yang berasal dari hasil pekerjaan dan keberadaan seseorang dalam team</p>
Pengembangan karyawan	<p>-Diukur dari frekwensi usaha peningkatan pengetahuan / ketrampilan dirinya atau orang lain dalam pekerjaannya.</p>

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh dari penelitian di lapangan. Pengumpulan data ini dengan menggunakan metode angket, yaitu suatu metode penyelidikan melalui daftar pertanyaan (kuisisioner) yang sudah dipersiapkan untuk diisi oleh individu yang menjadi subyek penelitian (Suryabrata, 1984).

Dalam penyusunannya, kuesioner penelitian berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identifikasi responden. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya, menyangkut faktor– faktor dan variabel dari budaya perusahaan, sikap kerja dan kinerja.

Selain data primer juga diambil data sekunder. Data sekunder berasal dari pihak manajemen dan sumber – sumber penelitian yang relevan berupa data internal perusahaan serta literatur yang terkait. Data sekunder gunanya untuk memberikan gambaran umum dalam mendukung hasil penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu untuk objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek

pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. (Cooper & Emory, 1995).

Pemilihan sampel pada penelitian ini dilakukan karena keterbatasan obyek yang diteliti. Populasi penelitian sebenarnya berjumlah sekitar \pm 1100 orang. Sementara sampel yang diambil terdiri dari dua karakteristik yaitu level manajer dan level karyawan staff kebawah. Sampel ini berjumlah 150 orang dengan harapan para responden sudah mewakili dan diperkirakan dapat menjawab pertanyaan (kuisisioner) yang berkaitan dengan penelitian.

Populasi adalah kumpulan individu / obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995).

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh anggota organisasi atau karyawan dari level bawah hingga top manajemen di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java.

Dalam suatu penelitian yang menggunakan metode survai, tidak terlalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena menghabiskan biaya besar, juga waktu lama. Dengan sebagian populasi kita harapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan.

Menurut Hair, *et. al.* (1995), besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok dan disarankan ukuran sampel

yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan untuk estimasi interpretasi dengan alat analisis SEM.

Teknik pengambilan sampel untuk penelitian ini menggunakan metode penelitian sampel secara purposive random sampling yaitu tiap elemen dalam populasi punya kemungkinan dipilih satu kali tanpa pengulangan.

Jumlah sampel ditentukan dengan rumus sebagai berikut : (Rao, 1996).

$$N_n = \frac{N}{1 + N(\text{Moe})^2}$$

N = Total populasi,

Moe = error maksimum yang diperkenankan ditekan sebesar 10%

Berdasarkan rumus diatas bila jumlah sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan margin of error sebesar 10% dan tingkat signifikansi sebesar 5% adalah :

$$n = \frac{1100}{1 + 1100 (10\%)^2} = 91,61 = 92.$$

Ukuran sampel yang ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 – 10, dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\text{Jumlah indikator} = 16$$

$$\text{Jumlah sampel minimal} = 16 \times 5 = 80$$

Untuk menjaga kemungkinan data dari kuesioner yang tidak kembali ataupun tidak valid, penelitian ini mempersiapkan 150 sampel dan akhirnya yang dapat digunakan sebanyak 125 sampel.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode statistik. Penelitian tentunya harus menghasilkan suatu kesimpulan bersifat statistik deskriptif dengan aplikasi program statistik. Sesuai pokok permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan hipotesa penelitian yang diajukan, maka variabel – variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

Variabel bebas (*Independen*), yaitu variabel Budaya Perusahaan variabel terikat (*dependen*), yaitu variabel sikap kerja dan kinerja karyawan.

Untuk membatasi ruang lingkup permasalahan, berikut ini dikemukakan definisi operasional dari variabel bebas dan variabel terikat tersebut adalah :

1. Budaya Perusahaan. (*Corporate Culture*)

Merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari para anggota organisasi. Variabel ini akan diukur dari inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan / perhatian ke rincian, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan dan adaptif.

2. Sikap Kerja. (*Work Attitude*)

Merupakan suatu respon / tanggapan seorang (karyawan) dalam membentuk perilaku dalam melakukan pekerjaan yang ada pada perusahaan. Variabel ini diukur melalui tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

3. Kinerja SDM (*Performance*).

Kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaan menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh pimpinan atau pihak manajemen perusahaan. Penilaian kerja tidak hanya dilalui secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang pekerjaan dari proses sampai selesai. Variabel ini juga diukur melalui beberapa faktor antara lain : kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, inisiatif dan pengambilan keputusan, kerja kelompok dan pengembangan SDM.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini digunakan dua jenis data yang meliputi :

a. Data Primer

Data yang diperoleh melalui penggunaan angket / kuisioner yang merupakan pengumpulan data dengan memberikan / menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden agar memberikan respon positif atas daftar kuisioner tersebut (Hussein Umar, 1999).

Penentuan skor jawaban responden dengan menggunakan skala likert. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan – pertanyaan dimana untuk menanggapi pertanyaan tersebut, responden memilih salah satu dari 10 (sepuluh) alternatif jawaban sesuai dengan keadaan responden. Alternatif

jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju (SS) dengan nilai 10 (sepuluh).

b. Data Sekunder

Data sekunder diperlukan peneliti hanya sebagai bahan untuk mendukung penulisan saja. Sumber ini diperoleh dari data intern yang masih relevan dengan masalah yang diteliti, seperti data personalia, struktur organisasi, program budaya perusahaan dan sejarah perusahaan.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Pada analisa deskriptif dapat disebut juga analisa kualitatif yaitu merupakan alat analisis dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data-data hasil penelitian yang akan dianalisis. Analisis ini membahas item penelitian dalam kaitannya dengan identitas responden dan variable-variabel penelitian, dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan kualifikasi responden kedalam prosentase. Selanjutnya untuk menganalisa data hasil penelitian tersebut dengan menggunakan analisa inferensial yaitu dengan mewujudkan variabel-variabel laten (konstruk) yang ada dalam bentuk variabel manifes (indikator), kemudian dijabarkan lagi secara terperinci menjadi item-item pertanyaan. Jawaban dari pertanyaan responden tersebut diukur dengan skala yang menghasilkan bentuk angka (*score*). Score-score ini diolah lagi dengan metode statistik.

Dari berbagai alat analisa, peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesa penelitian. Adapun teknik analisa statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini ada dua (2) yaitu untuk menguji data dan untuk menguji model.

1. Uji Data

- a. Uji normalitas univariat/multivariat
- b. Uji outliers univariat/multivariate
- c. Pola korelasi/kovarians

2. Uji Model

- a. Goodness of Fit Test
- b. Uji Pengaruh (Regression Weight)

Metode yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam model dan pengujian hipotesis penelitian ini yang paling tepat yaitu menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dari paket software statistik Amos 4.0. sebagai sebuah model persamaan struktur, Amos telah sering digunakan dalam penelitian pemasaran, manajemen strategik maupun manajemen sumber daya manusia. Model kausal Amos menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat digunakan untuk analisa seperti ini, karena kemampuannya untuk :

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural;
- b. Mengakomodasi model yang meliputi latent variabel;

- c. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen;
- d. Mengakomodasi pernyataan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Hal ini seperti yang telah diterangkan oleh Arbuckle dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel;
2. Regression Weight pada model persamaan struktur (SEM) yang digunakan meneliti seberapa besar variabel-variabel budaya perusahaan, sikap kerja dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

Menurut Agusty Ferdinand, "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen" Edisi 2, April 2002, ada *tujuh langkah* yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Sehingga SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. SEM juga bukan untuk

menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik, sehingga uji hipotesis mengenai perbedaan, dengan menggunakan uji chi-square digunakan dalam SEM.

Dalam penelitian ini, berdasarkan teori yang telah diungkap pada bab terdahulu bahwa variabel “Kinerja Sumber Daya Manusia” (KSDM) sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel Budaya Perusahaan (BP), Sikap Kerja (SK). Namun demikian variabel SK yang bersifat mempengaruhi KSDM ternyata juga merupakan variabel yang bersifat tergantung /dipengaruhi oleh variabel lain yaitu BP.

Tabel 3.1 Variabel Laten (konstruk) dan Variabel Manifes

Variabel Laten / Konstruk	Variabel Manifes / Indikator
Budaya Perusahaan (<i>Corporate Culture</i>)	<p>X₁ : Inovasi dan pengambilan resiko (<i>innovation and risk taking</i>)</p> <p>X₂ : Perhatian ke rincian (<i>Attention to Detail</i>)</p> <p>X₃ : Orientasi Hasil (<i>Outcome Orientation</i>)</p> <p>X₄ : Orientasi orang (<i>People Orientation</i>)</p> <p>X₅ : Orientasi team (<i>Team Orientation</i>)</p> <p>X₆ : Keagresifan (<i>Agresiveness</i>)</p> <p>X₇ : Kemantapan (<i>Stability</i>)</p> <p>X₈ : Adaptif (<i>Adaptability</i>)</p>
Sikap Kerja (<i>Work Attitude</i>)	<p>X₉ : Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)</p> <p>X₁₀ : Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)</p> <p>X₁₁ : Keterlibatan kerja (<i>Job Involvement</i>)</p>

Kinerja SDM	X ₁₂ : Kualitas (Quality) X ₁₃ : Kuantitas Hasil Kerja (Quantity of Work) X ₁₄ : Inisiatif dan pengambilan Keputusan (Initiative and Decision Making) X ₁₅ : Kerja Kelompok (Team Work or Corporate) X ₁₆ : Pengembangan (<i>Divevelopment</i>)
-------------	---

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

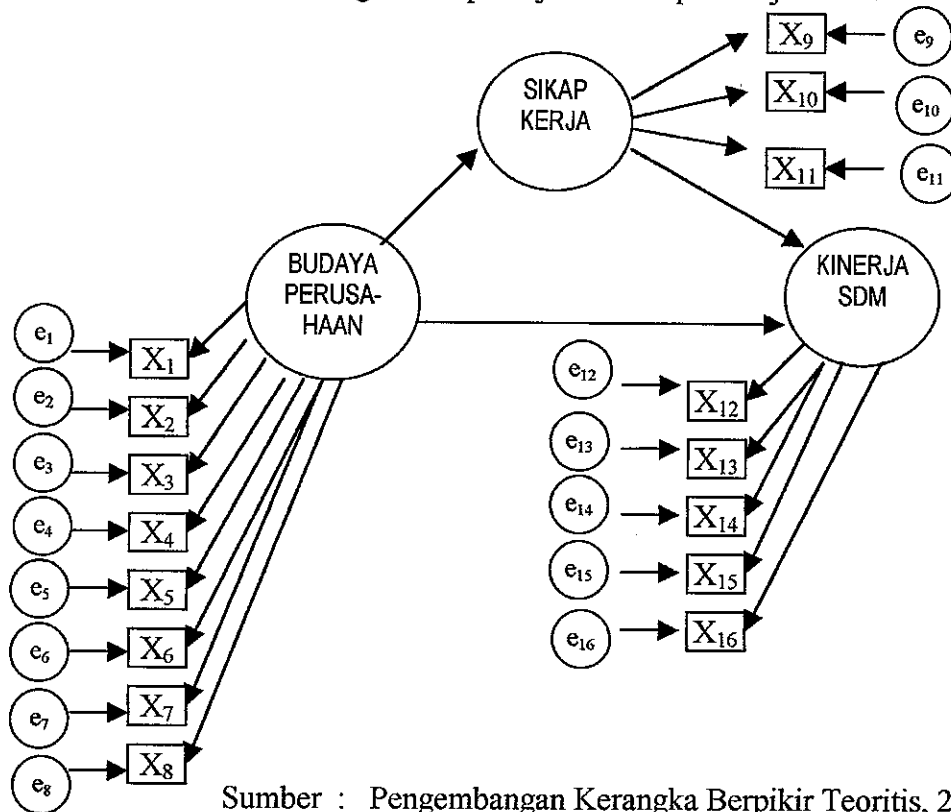
2. Pengembangan Diagram Alur (path diagram)

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram sehingga memudahkan peneliti dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam permodelan SEM, peneliti bekerja menggunakan “konstruk” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang dimiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Selanjutnya dalam menggambarkan diagram alur hubungan antar kostruk akan dinyatakan melalui anak panah, dimana anak panah lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya.

Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Atas dasar model teoritis yang telah diuraikan pada langkah pertama diatas sebuah path diagram dapat dikembangkan sebagai berikut :

Gambar 3.1. Analisis Pengaruh Faktor-faktor Budaya Perusahaan dengan Sikap Kerja Terhadap Kinerja SDM.



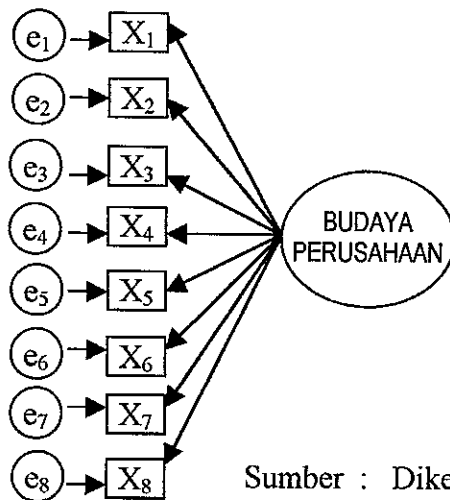
Konstruks yang dibangun dalam diagram alur diatas, dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu “konstruk eksogen” dan “konstruk endogen” yang diuraikan sebagai berikut :

(a).Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs).

Konstruk eksogen dikenal dengan “*source variable*” atau “*independent variable*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam mode. Secara diagram, konstruks eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Konstruk ini akan diperlakukan sebagai variabel eksogen yang tidak diprediksi oleh variabel lain tetapi akan digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya. Dalam

diagram diatas konstruk eksogen adalah Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja.

Gambar 3.2. Konstruk Eksogen : Budaya Perusahaan (Corporate Culture)

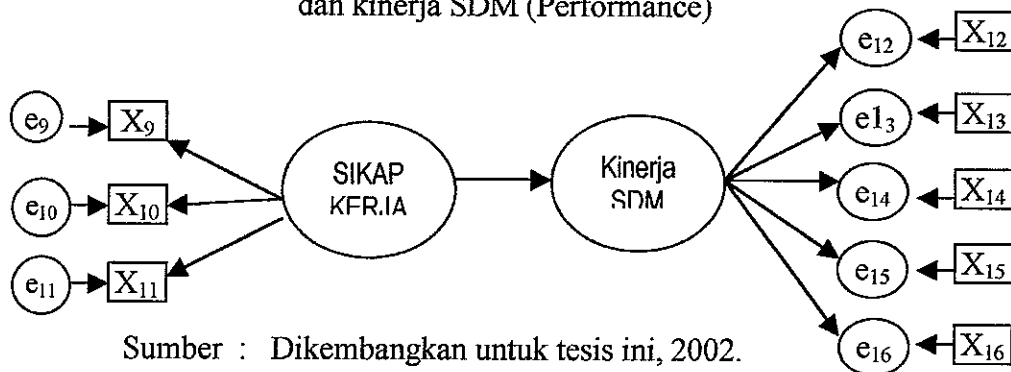


Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

(b).Konstruk Endogen (Endogenous Constructs)

Adalah faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruks endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Dalam diagram, kedua konstruk sikap kerja dan kinerja karyawan ini adalah konstruk endogen sebab ketiganya diprediksi oleh variabel eksogen yaitu budaya Perusahaan.

Gambar 3.3. Konstruk Endogen Sikap Kerja (attitude) dan kinerja SDM (Performance)



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2002.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam persamaan

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, selanjutnya mulai mengkonversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari :

a). Persamaan-persamaan struktural (structural equations)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Variabel endogen = variabel endogen + variabel Eksogen + variabel Endogen + Error

$$SK = \beta_1 BP + \gamma_1 KK + \delta_1$$

$$KS = \beta_1 BP + \gamma_1 SK + \delta_1$$

Keterangan :

SK = Sikap Kerja; BP = Budaya Perusahaan; KS = Kinerja SDM

B = Regression Weight; δ = Disturbance Term

Dalam bahasa regresi, model ini menyajikan dua persamaan regresi berganda yang akan diuji secara simultan.

b). Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model)

Dalam spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan untuk model pengukuran dari salah satu konstruk dalam gambar 3.1 adalah sebagai berikut :

$$X_1 = \lambda_1 BP + e_1 \qquad X_6 = \lambda_6 BP + e_6$$

$$X_2 = \lambda_2 BP + e_2 \qquad X_7 = \lambda_7 BP + e_7$$

$$X_3 = \lambda_3 BP + e_3 \qquad X_8 = \lambda_8 BP + e_8$$

$$X_4 = \lambda_4 BP + e_4$$

$$X_5 = \lambda_5 BP + e_5$$

Dimana, λ = loading factor dan e = error.

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarians atau Korelasi

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya SEM hanya menggunakan matrik varians/kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Observasi individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi input-input akan segera dikonversi kedalam bentuk matrik kovarian atau matrik korelasi sebelum estimasi dilakukan. Hal ini karena fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden. Matriks kovarians dikembangkan digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, hal mana tidak dapat disajikan oleh korelasi. Interpretasi hasilnya menjadi agak sulit bila menggunakan kovarians karena koefisien-koefisiennya harus diinterpretasi melalui unit-unit pengukuran yang digunakan dalam membentuk konstruk.

Ukuran Sampel

Ukuran sampling sebagaimana dalam metode-metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Masalahnya adalah, seberapa besar sampling yang akan kita gunakan untuk penelitian ini. Menurut Hair dkk, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. jika ukuran sampel terlalu besar, misalnya 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness-of-fit yang baik. Hair menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sampel sejumlah 150 responden, hal ini dengan pertimbangan lebih dari 5 kali jumlah parameter yang dipertimbangkan dan diantara 100-200 responden.

Estimasi Model

Salah satu program yang cukup handal untuk menganalisa model kausalitas adalah AMOS 4.0, program ini berada dibawah bendera SPSS.

Teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS 4.0 adalah :

- Maximum Likelihood Estimation (ML)
- Generalized Least Square Estimation (GLS)
- Unweighted Least Square Estimation (ULS)
- Scale Free Least Square Estimation (SLS)
- Asymtotically Distribution-Free Estimation (ADF)

Sebagai dasar untuk menentukan teknik estimasi, peneliti mengacu studi Hu, Bentler dan Kano (1992) dimana dalam Tabachnick & Fidell (1997), yang diringkaskannya sebagai berikut, Bila ukuran sampel adalah kecil (100-200) dan asumsi normalitas dipenuhi, teknik yang dapat dipilih menggunakan ML ((Maximum Likelihood Estimation). Hal ini dengan keterangan bahwa ULS dan SLS biasanya tidak menghasilkan X^2 , karena itu tidak menarik perhatian peneliti.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

pada program yang digunakan untuk estimasi model kausal ini masalah yang kemungkinan yang akan dijumpai adalah identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

- Standard error untuk satu apa beberapa koefisien adalah sangat besar;
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan;
- Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif;
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of-fit. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini bisa dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan disini mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

Asumsi-asumsi SEM

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut :

a). Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam model ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 2 observasi untuk setiap estimated parameter.

b). Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik.

Uji normalitas ini perlu dilakukan terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir.

Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

c). Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

Outlier dapat muncul dalam empat kategori yaitu :

Pertama, karena kesalahan prosedur dalam memasukkan data atau dalam mengkoding;

Kedua, karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, namun harus ada penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut.

Ketiga, karena adanya suatu alasan, tetapi tidak mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim itu.

Keempat, dapat muncul dalam nilai range yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (multivariat outliers).

d). Multicollinearity dan Singularity

Multicollinearitas dapat dideteksi dari determinan matrik kovarian. Nilai determinan matrik kovarian yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas, sehingga diperlukan penelitian ulang data yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat kombinasi linear dari variabel yang dianalisis.

Uji kesesuaian dan uji statistik

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair et.al, 1995; Joreskog & Sorbom 1989; Long, 1983, Tabachnick & Fidell, 1996). Oleh karena itu penelitian ini diharapkan melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan.

1. χ^2 -chi square statistic

model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu ($\chi^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, 1996).

2. RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation

Adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompetensi chi-square statistik dalam sample yang besar

(Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne & Cudeck, 1993).

3. **GFI-Goodness of fit Index**

Indeks kesesuaian (fit index) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka & Huba, 1989). GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan better fit. GFI yang diharapkan adalah lebih besar sama dengan 0,90.

4. **AGFI – Adjusted Goodness of Fit Index**

Tanaka dan Huba (1989) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R dalam regresi berganda. Fit index ini dapat di adjust terhadap degrees of freedom yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999).

Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$AGFI = 1 - (1 - GFI) db/d,$$

Dimana db = jumlah – sampel – moments

D = degrees – of – freedom

5. CMIN / DF

Adalah salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN /DF tidak lain adalah statistik chi-square. χ^2 dibagi DF nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang-kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997).

6. TLI-Tucker Lewis Index

Adalah sebuah alternatif incremental fit indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline model (Baugartner & Homburg, 1996). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $>0,95$ (Hair dkk, 1995), dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997).

Indeks ini diperoleh melalui rumus :

$$TLI = \frac{\frac{C_b}{d_b} - \frac{C}{d}}{\frac{C_b}{d_b} - 1}$$

Dimana C adalah diskrepansi dari model yang dievaluasi dan d adalah degrees of freedomnya, sementara C_b dan d_b adalah diskrepansi dan degrees of freedom dari base line model yang dijadikan pembanding.

UPT-PUSTAKA-UMM

7. CFI – Comparative fit Index

Besaran index ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi a very good fit (Arbukle,1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,95$. indeks CFI adalah identik dengan Relative Noncentrality Index (RNI) dari Mc Donald dan Marsh (1990) yang diperoleh dari rumus :

$$CFI = RNI = 1 - \frac{C - d}{C_b - d_b}$$

Dimana C adalah diskrepansi dari model yang dievaluasi dan d adalah degrees of freedomnya, sementara C_b dan d_b adalah diskrepansi dan degrees of freedom dari baseline model yang dijadikan pembanding.

Indeks – indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Goodness-of-fit – Indices

Goodness of fit index	Cut of Value
X2- Chi square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinan (2001)

Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji (model fit), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitis adalah sebuah asumsi yang telah digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikaor yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran komposite reliability serta variance extracted dari masing – masing konstruk.

Composite Reliability diperoleh melalui rumus :

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon \varphi}$$

- Std. Loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap – tiap indikator.
- $\varepsilon \varphi$ adalah measurement error dari tiap – tiap indikator.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick & Fidell, 1997).



BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab IV ini menyajikan profil dari data penelitian meliputi gambaran umum perusahaan dan identifikasi responden, proses dalam menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Confirmatory Factor Analysis dan Full Model dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam uraian berikut ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Produk *Coca-Cola* tercatat sebagai merk dagang paling terkenal dalam sejarah perdagangan sejak penemuan 8 Mei 1886. Seorang ahli farmasi *Dr. John S. Pemberton* menemukan ramuan khusus berupa bahan baku dasar di kota Atlanta, Georgia, USA. Ramuan ini setelah dicampur dengan gula murni dan air bersih steril diberi nama *Cola-Cola*. Nama ini pertama kali diciptakan oleh *Frank M. Robinson*, rekan usaha merangkap akuntan *Dr. Pemberton*. Setahun kemudian melalui kantor rekannya *Dr. Joseph Jacob's Pharmacy*, *Coca-Cola* dijual untuk pertama kalinya. Sebelum wafat tahun 1888, *Dr. Pemberton* mewariskan penemuannya kepada *Candler*. Tahun 1892 *Candler* mendirikan perusahaan dengan nama *The Coca-Cola Company di Atlanta, Georgia, USA*.

Ide *Coca-Cola* dalam botol datang dari *Joseph Biederharm*, pemilik toko di *Mississippi* dan disambut oleh dua orang pengusaha terkenal *Tennessee* dengan mendirikan pabrik minuman *Coca-Cola* pertama di dunia yang dimodali penuh olehnya. Pabrik ini membeli *concentrate* (ramuan bahan baku dasar) dari *The Coca-Cola Company*, sedang pabrik minuman mengolah minuman itu dengan gula murni, air bersih steril dan gas CO_2 , lalu dimasukkan dalam botol dan dijual kepada konsumen dengan wilayah pasar yang ditetapkan. Sistem dagang yang sama berlaku untuk usaha *Coca-Cola* di seluruh dunia yang meliputi 195 negara.

Coca-Cola pertama kali diimpor di Indonesia pada tahun 1927, dan pada tahun 1932, *De Nederlands Indische Mineral Water Fabriek* membotolkan untuk pertama kalinya dan memasarkannya di Jakarta. Masa pendudukan Jepang tahun 1942-1945 pabriknya sempat berhenti, dan beroperasi kembali setelah proklamasi kemerdekaan di bawah nama *The Indonesia Boteler LTD. NV (IBL)* dengan perusahaan nasional. Tahun 1971, perusahaan tersebut menambah modal dengan partner baru dan mendirikan pabrik pembotolan modern pertama kali di Indonesia dengan nama baru yakni *PT. Djaja Beverages Bottling Company*. Sejak saat itu sistem *franchise* ini makin menarik para pengusaha nasional.

PT. Pan Java Botlling Company berdiri tepat pada tanggal 1 Nopember 1974, tetapi mulai beroperasi dua tahun kemudian, yaitu pada tanggal 5 Desember 1976, termasuk unit Semarang. Sejalan dengan perkembangan perusahaan yang kian pesat, maka mulai April 1992, *PT. Pan Java Bottling Company* melakukan kerjasama *Joint Venture* dengan *PT. Coca-Cola Amatil* dari Australia, sehingga sejak saat itu namanya berubah menjadi *PT. Coca-Cola Pan Java*, dan pada tahun 1995 resmi

menjadi *Coca-Cola Amatil Indonesia (CCAI)*. Selanjutnya kata unit Semarang pun berganti nama menjadi *Central Java*.

Sejak tahun 1997, PT. Coca-Cola Amatil mengadakan pembenahan internal yang menyeluruh melalui program strategi "*Simply the Best*". Tinjauannya agar para anggota perusahaan (khususnya di level manajer) lebih memahami strategi perusahaan dan mengantisipasi perubahan eksternal yang mungkin terjadi. Bahkan dari awal tahun 2000, kegiatan tersebut menjadi bagian dari business plan yang diintegrasikan ke Departemen Sumber Daya Manusia. Secara garis besar "*Simple the Best*" merupakan pedoman tentang Visi, Misi, Nilai –Nilai Dasar, Budaya Perusahaan, Sikap dan Model Kerja dari PT. Coca-Cola Amatil.

4.1.1. Sumber Daya Manusia

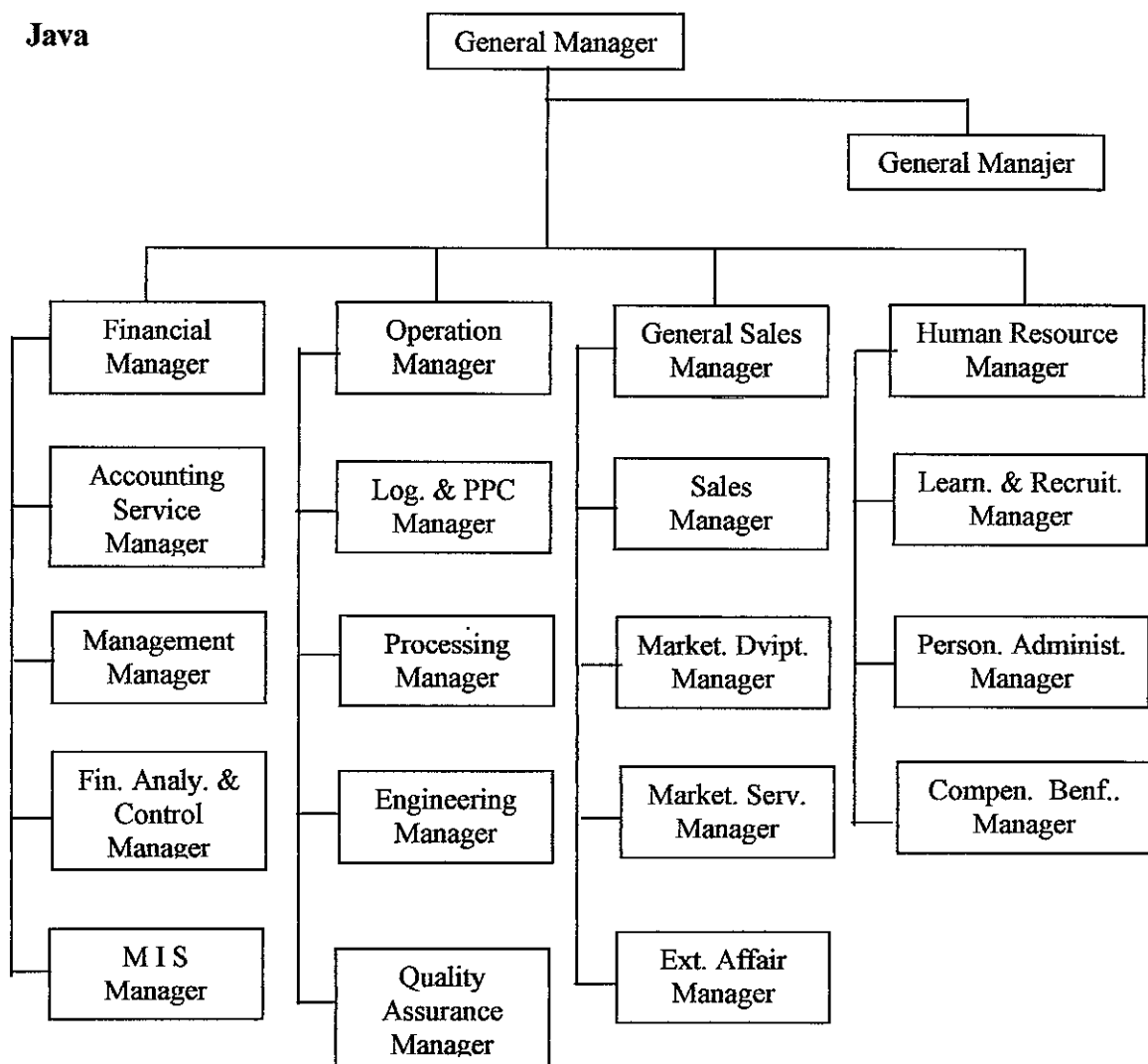
CCAIBCI mempekerjakan kurang lebih 1100 (seribu seratus puluh tiga) karyawan yang telah memiliki Kesepakatan Kerja Bersama (KKB), Serikat Pekerja dan Koperasi sebagai penunjang hubungan industrial Pancasila yang harmonis, tingkat kesejahteraan yang memadai menuju tingkat produktivitas berkualitas optimal. Setiap karyawan *Coca-Cola* bertekad melayani siapapun, kapanpun, dimanapun demi kepuasan pelanggan.

Jumlah karyawan saat ini terbagi menjadi beberapa bagian yaitu bagian manajemen berjumlah 4 (empat) orang, bagian produksi berjumlah 298 (dua ratus sembilan puluh delapan) orang, bagian pemasaran berjumlah 542 (lima ratus empat puluh dua), orang, bagian administrasi berjumlah 19 (sembilan belas) orang dan bagian personalia berjumlah 34 (tiga puluh empat) orang. Jumlah karyawan tetap adalah 897 (delapan ratus sembilan puluh tujuh) orang.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dipakai oleh perusahaan adalah struktur organisasi bentuk lini dan staf. Hal ini dilihat sudut lalu lintas kekuasaan dan tanggung jawab serta hubungan kerja dari kesatuan-kesatuan administrasi organisasi. Dengan gabungan antara lini dan staf maka saluran perintah dan tanggung jawab dijalankan menurut bentuk lurus sehingga kesederhanaan dan ketegasan dalam pembangunan tugas dapat terjamin. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling Central



Sumber : Data PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java, 2002

Deskripsi kerja singkat manager tingkat atas dan menengah dapat digambarkan sebagai berikut :

1. *General Manager* (GM) adalah pimpinan cabang perusahaan dan ketua komite eksekutif yang bertugas mengelola dan mengendalikan seluruh operasi perusahaan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dewan direksi.
2. *General Sales Manager* (GSM) adalah anggota komite eksekutif yang bertugas untuk mengkoordinasi kegiatan di bidang pemasaran dan penjualan produk perusahaan.
3. *Finance Manager* (FM) adalah anggota komite eksekutif yang bertugas mengorganisir perencanaan biaya dan pendapatan serta memelihara harta milik perusahaan yang ada diluar maupun didalam perusahaan.
4. *Human Resource Manager* (HRM) adalah anggota komite eksekutif yang menangani secara profesional sumber daya manusia untuk dapat memberikan kontribusi pengembangan dan pertumbuhan laba perusahaan dengan cara menciptakan suatu rumusan kebijakan yang progresif dan pengembangan SDM untuk mendukung kebijakan perusahaan.
5. *Operation Manager* adalah anggota komite eksekutif yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasi kegiatan proses perusahaan
6. *Marketing Development Manager* (MDM) adalah bawahan GSM yang bertugas mengorganisir kegiatan pengembangan pemasaran serta memastikan bahwa pelaksanaan program pemasaran berjalan dengan baik.

7. *Marketing Service Manager* (MSM) adalah bawahan GSM yang bertugas mengorganisir kegiatan yang berhubungan dengan penyajian informasi pemasaran yang akurat dan valid.
8. *Sales Manager* adalah bawahan GSM yang bertugas menangani masalah pemasaran dalam hal pencapaian target penjualan serta pengembangan pangsa pasar.
9. *Accounting Service Manager* adalah bawahan FM yang bertugas untuk menyelenggarakan kegiatan akuntansi dan membuat laporan keuangan perusahaan
10. *Management Accounting Manager* adalah bawahan FM bertugas membuat anggaran dan memantau pelaksanaannya.
11. *Financial Analyst Manager* adalah bawahan FM yang bertugas menganalisis laporan keuangan perusahaan dan melaporkan kinerja keuangan perusahaan
12. *Learning & Development Manager* adalah HRM yang bertugas menyelenggarakan rekrutmen dan pelatihan bagi calon karyawan dan karyawan perusahaan.
13. *Personel Manager* adalah bawahan HRM yang bertugas menyelenggarakan fungsi-fungsi kepersonaliaan.
14. *Quality Assurance Manager* adalah bawahan OM yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pengawasan mutu produk
15. *Engineering Manager* adalah bawahan OM yang bertugas mengawasi jalannya produksi terutama kelancaran mesin dan peralatan

4.1.3 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Perusahaan-perusahaan yang telah menikmati kesuksesan mempunyai nilai-nilai inti (*core values*) dan sebuah tujuan inti (*core purpose*) yang sifatnya tetap seiring dengan strategi bisnis perusahaan. Namun dilain hal perusahaan juga mempunyai sesuatu yang sifatnya dinamis dan disesuaikan dengan perubahan dunia.

Collins dan Porras menerjemahkan kedua pemahaman ini dengan baik seperti ditulis didalam artikelnya *Building Your Company's Vision* (1996). Perusahaan harus mampu mengartikulasikan sebuah visi yang didalamnya terdiri dari dua komponen penting yang dinamai : *Core Ideology* dan *Envisioned Future*. *Core Ideology* ini merupakan peleburan dari dua unsur yaitu *core values* dan *core purpose*. Sedangkan *Envisioned Future* merupakan peleburan dari dua unsur yaitu *10-80 years audacious Goals* dan *Vivid Descriptions of what it will be like to achieve the goal*.

Core ideology inilah yang disebut dengan misi yang mempunyai sifat kontinyu (*continuity*) karena menyangkut alasan mengapa suatu organisasi itu ada (*the organization's reason for being*) dan nilai-nilai inti yang dipunyai oleh perusahaan, merubah *core ideology* berarti merubah suatu perusahaan. *Envisioned future* merupakan apa yang ingin diraih perusahaan dimasa yang akan datang dan bagaimana cara untuk meraihnya. *Envisioned Future* ini dipahami sebagai suatu yang dinamis karena disesuaikan dengan perkembangan jaman.

CCAIBCI sebagai bagian tak terpisahkan dari *The Coca-Cola Company* mempunyai visi dan misi sebagaimana telah disinggung di bab pendahuluan yaitu :

Visi perusahaan adalah menyegarkan dunia dan menjadi bagian dari hidup dimanapun kita berada. Misi perusahaan adalah untuk memaksimumkan nilai pemilik

dari waktu ke waktu. Untuk mencapai misi ini, perusahaan menciptakan nilai-nilai untuk semua konstituen yang berhubungan dengannya. Nilai-nilai ini dieksekusi dengan suatu strategi bisnis komprehensif yang dituntun oleh enam keyakinan utama yaitu :

1. Permintaan konsumen adalah penggerak segala sesuatu yang kami kerjakan (*consumer demand drives everything we do*).
2. Merek Coca-Cola adalah inti bisnis kami. (*Brand Coca-Cola is the core of our business*).
3. Kami akan melayani konsumen pada suatu pilihan yang luas mengenai minuman *non-alkohol* yang siap untuk diminum sepanjang hari. (*We will serve consumers a broad selection of the non-alkoholic ready to drink beverages they want to drink throughout the day*).
4. Kami akan menjadi pemasar terbaik di dunia. (*We will be the best marketers in the world*).
5. Kami akan berpikir dan bertindak secara lokal. (*We will think and act locally*).
6. Kami akan berada didepan sebagai model *corporate citizen*. (*We will lead as a model corporate citizen*).

Tujuan utama strategi bisnis perusahaan adalah untuk meningkatkan volume, memperluas pangsa pasar minuman *non-alkohol* merek Coca-Cola, memaksimalkan aliran kas jangka panjang dan menciptakan *economic value added* dengan meningkatkan profit perusahaan.

4.1.4. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan dari PT. Coca-Cola Amatil Indonesia yang menjadi nilai dasar dari seluruh perilaku aktivitas pekerjaan para anggota perusahaan, terdiri dari :
(lihat gambar 4.2)

a. Integritas

Integritas berarti menghargai perbedaan individu bersikap adil, memperlakukan orang lain sebagaimana kita perlukan.

b. Kejujuran

Kejujuran berarti sikap jujur yang merupakan dasar dalam membangun kepercayaan, keseimbangan dan hubungan kerja jangka panjang.

c. Kerjasama kelompok

Kerjasama kelompok berarti bekerjanya untuk membangun pelbagai kekuatan dan keanekaragaman /perbedaan untuk tujuan bersama.

d. Fokus pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan adalah perhatian yang penuh terhadap para pelanggan secara kontinu.

e. Belajar setiap hari

f. Keunggulan dalam tindakan

Keunggulan disini adalah memiliki disiplin diri, tekad penuh dan hasrat tinggi pada pekerjaan, serta akan menerapkan pengetahuan yang dimiliki untuk mencapai prestasi yang terbaik.

4.2 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden diambil dari para anggota perusahaan PT. Coca-Cola Amatil Indonesia baik itu karyawan dan manajer sebanyak 125 orang. Pemilihan sampel dilakukan karena keterbatasan obyek yang diteliti, dalam hal waktu yang dimiliki responden dalam mengisi kuisioner.

Pengedaran kuesioner dilakukan di PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java di Semarang Bawen dan di beberapa unit *ware house* yaitu di Pedurungan, Mangkang dan Tlogosari. Kuesioner yang dibagikan berjumlah 150 dimana tidak semua kuisiomer kembali. Berdasarkan jumlah kuesioner yang layak uji sejumlah 125, maka responden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan departemen, jenis kelamin, masa kerja, usia dan tingkat pendidikan.

Dari pengumpulan data diatas, maka persyaratan untuk menjadi responden telah terpenuhi sehingga data dapat digunakan untuk dianalisis.

Tabel 4.1
Data Statistik Responden

	Jumlah Responden	Presentase
Departemen		
1. Produksi	52	41,6%
2. Penjualan	39	31,2%
3. Keuangan	17	13,6%
4. Sumber Daya Manusia	17	13,6%
Total	125	100%

Jenis Kelamin		
1. Pria	89	71,2%
2. Perempuan	36	28,8%
Total	125	100%
Masa Kerja		
1. > 20 tahun	10	8 %
2. 16-20 tahun	10	8 %
3. 11-15 tahun	37	29,6 %
4. 6-10 tahun	35	28 %
5. 1-5 tahun	23	18,4%
6. < 1 tahun	10	8%
Total	125	100%
Tingkat Pendidikan		
1. SLTA	70	56%
2. D3 / Sarmud	26	20,8%
3. S1 / S2	29	23,2%
Total	125	100%

Sumber : Data primer yang diolah untuk tesis ini, 2002.

Data statistik ini menunjukkan departemen tempat responden bekerja sebagian besar adalah departemen produksi yaitu 41,6% dan departemen penjualan (sales dan marketing) berada di urutan kedua sebanyak 31,2%, sedangkan departemen Sumber Daya Manusia dan departemen Keuangan masing-masing 13,6%.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1) Pengembangan model yang berdasarkan teori yang ada

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 16 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara budaya perusahaan (*corporate culture*), sikap kerja (*attitude*) dan kinerja (*performance*).

2) Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.1 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.7 pada bab II.

3) Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.5 pada bab III.

4) Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *matriks varian / kovarians* atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 responden dari karyawan dan manajemen perusahaan Coca Cola di kota Semarang. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5) Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem indentifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- a) *Standar error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
- b) Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- c) Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6) Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness – of- fit Index)

Goodness of fit index	Cut-of Value
X2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN / DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2000

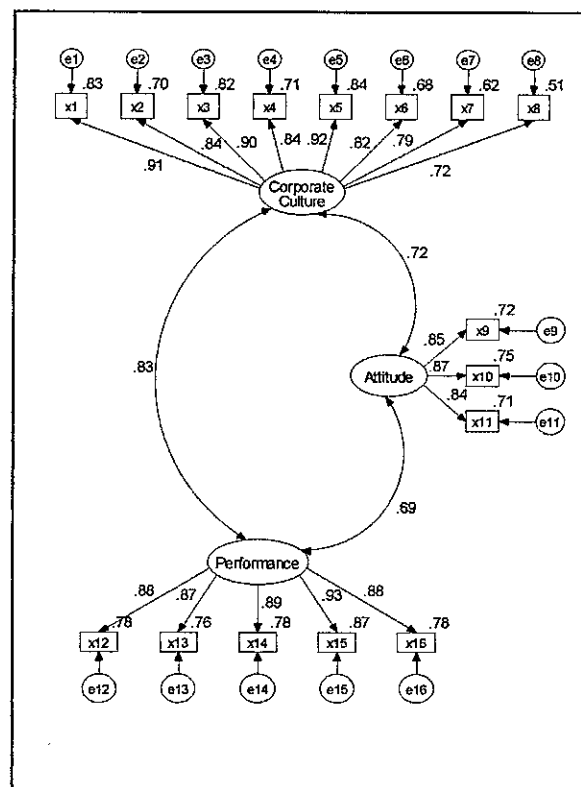
7) Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi budaya perusahaan dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.3. berikut.

Gambar 4.2.
Confirmatory Factor Analysis Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia



Sumber: data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.3
Standardized Regression Weight Faktor Konfirmatori Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	<- Corporate_Culture	0.909				
x2	<- Corporate_Culture	0.839	0.07	13.706	0	par-1
x3	<- Corporate_Culture	0.903	0.065	16.384	0	par-2
x4	<- Corporate_Culture	0.841	0.072	13.755	0	par-3
x5	<- Corporate_Culture	0.915	0.066	16.895	0	par-4
x6	<- Corporate_Culture	0.825	0.072	13.194	0	par-5
x7	<- Corporate_Culture	0.789	0.078	11.964	0	par-6
x8	<- Corporate_Culture	0.716	0.09	10.081	0	par-7
x9	<- Attitude	0.848				
x10	<- Attitude	0.869	0.088	11.607	0	par-8
x11	<- Attitude	0.844	0.088	11.158	0	par-9
x16	<- Performance	0.882				
x15	<- Performance	0.931	0.065	16.149	0	par-10
x14	<- Performance	0.886	0.068	14.396	0	par-11
x13	<- Performance	0.873	0.071	14.008	0	par-12
x12	<- Performance	0.881	0.07	14.229	0	par-13

Sumber: data primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R. \geq 1,96$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.3.2. Structural Equation Modeling (SEM)

Model ini dianalisis tidak perlu melalui analisis faktor konfirmatori, karena masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada tabel 4.4 dan gambar 4.3. berikut.

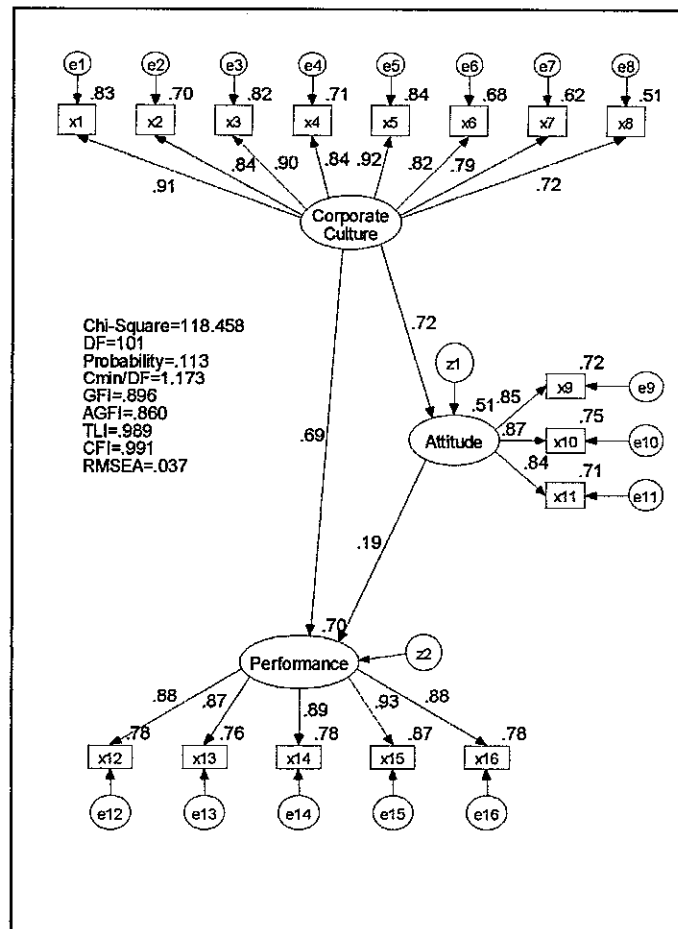
Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling
Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap
Kinerja Sumber Daya Manusia

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Attitude	<- Corporate Culture	0.717	0.091	8.261	0	par-14
Performance	<- Attitude	0.192	0.09	2.107	0.035	par-15
Performance	<- Corporate Culture	0.689	0.1	7.151	0	par-16
x1	<- Corporate Culture	0.909				
x2	<- Corporate Culture	0.839	0.07	13.706	0	par-1
x3	<- Corporate Culture	0.903	0.065	16.384	0	par-2
x4	<- Corporate Culture	0.841	0.072	13.755	0	par-3
x5	<- Corporate Culture	0.915	0.066	16.895	0	par-4
x6	<- Corporate Culture	0.825	0.072	13.194	0	par-5
x7	<- Corporate Culture	0.789	0.078	11.964	0	par-6
x8	<- Corporate Culture	0.716	0.09	10.081	0	par-7
x9	<- Attitude	0.848				
x10	<- Attitude	0.869	0.088	11.607	0	par-8
x11	<- Attitude	0.844	0.088	11.158	0	par-9
x16	<- Performance	0.882				
x15	<- Performance	0.931	0.065	16.149	0	par-10
x14	<- Performance	0.886	0.068	14.396	0	par-11
x13	<- Performance	0.873	0.071	14.008	0	par-12
x12	<- Performance	0.881	0.07	14.229	0	par-13

Sumber: data primer yang diolah, 2002

Gambar 4.3.

Structural Equation Modeling
Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja
Sumber Daya Manusia



Indikator

Innovation and Risk Taking
 Attention to detail
 Outcome orientation
 People Orientation
 Team Orientation
 Aggressiveness
 Stability
 Adaptability
 Job Satisfaction
 Organization Commitment
 Job Involvement
 Quality of Work
 Quantity of Work
 Initiative and Decision Making
 Team Work or Cooperation
 Development

Notasi

X1
 X2
 X3
 X4
 X5
 X6
 X7
 X8
 X9
 X10
 X11
 X12
 X13
 X14
 X15
 X16

Sumber: data primer yang diolah, 2002

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Walaupun jika dilihat dari tingkat probabilitas signifikansi terhadap *chi-square model* menunjukkan nilai 0,113 ($0,113 > 0,05$) menunjukkan tingkat signifikansi yang baik, sehingga tingkat model dapat diterima. Adapun indeks RMSA, GFI, dan AGFI menunjukkan nilai baik dan marginal, sedangkan indeks CMIN /DF, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling* Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Goodness of fit index	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2 – Chi-square	Kecil	118.458	
Significancy Probability	≥ 0.05	0,113	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,037	Baik
GFI	≥ 0.90	0,896	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,860	Marginal
CMIN /DF	≤ 2.00	1,173	Baik
TLI	≥ 0.95	0,989	Baik
CFI	≥ 0.95	0,991	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.3.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti disajikan dalam tabel 4.5.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.6
Normalitas Data Penelitian Budaya Perusahaan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x12	1	10	-0.085	-0.389	-0.688	-1.569
x13	1	10	-0.034	-0.157	-0.496	-1.131
x14	1	10	-0.218	-0.995	-0.487	-1.111
x15	1	10	-0.181	-0.827	-0.623	-1.422
x16	1	10	-0.05	-0.228	-0.594	-1.356
x11	1	10	0.015	0.068	-0.579	-1.322
x10	1	10	-0.02	-0.09	-0.807	-1.842
x9	1	10	0.19	0.867	-0.673	-1.535
x8	1	10	0.031	0.14	-0.729	-1.664
x7	1	10	-0.104	-0.476	-0.496	-1.131
x6	1	10	0.018	0.083	-0.663	-1.514
x5	1	10	-0.037	-0.168	-0.496	-1.133
x4	1	10	0.037	0.171	-0.659	-1.503
x3	1	10	-0.013	-0.062	-0.367	-0.838
x2	1	10	-0.083	-0.377	-0.288	-0.656
x1	2	10	0.136	0.621	-0.502	-1.146

Multivariate

119 27.719

Sumber : Data primer yang diolah 2002

4.3.4. Evaluasi *Outlier*

Outlier merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995). Adapun *outlier* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995).

4.3.4.1 *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviasi* sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Pengujian *univariate outlier* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* >3,0 akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian pada Tabel 4.7 *univariate outliers* menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.7.
Descriptive Statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Zscore(X1)	125	-1.70023	2.10342	1.422473E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X1)	125	-1.70023	2.10342	1.422473E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X2)	125	-2.07732	2.05163	-1.0477730E-15	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X2)	125	-2.07732	2.05163	-1.0477730E-15	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X3)	125	-1.97629	1.99394	-9.3501595E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X3)	125	-1.97629	1.99394	-9.3501595E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X4)	125	-1.90036	2.11072	-1.0061396E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X4)	125	-1.90036	2.11072	-1.0061396E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X5)	125	-1.85922	2.03579	-1.1275703E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X5)	125	-1.85922	2.03579	-1.1275703E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X6)	125	-2.04260	2.02452	-5.9847960E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X6)	125	-2.04260	2.02452	-5.9847960E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X7)	125	-2.04343	1.96155	-2.3418767E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X7)	125	-2.04343	1.96155	-2.3418767E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X8)	125	-1.92927	1.79999	8.933826E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X8)	125	-1.92927	1.79999	8.933826E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X9)	125	-1.88603	1.90965	-1.7867652E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X9)	125	-1.88603	1.90965	-1.7867652E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X10)	125	-1.87948	1.91659	-1.8908486E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X10)	125	-1.87948	1.91659	-1.8908486E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X11)	125	-1.84259	2.01759	-4.9092674E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X11)	125	-1.84259	2.01759	-4.9092674E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X12)	125	-2.12161	1.88311	4.597017E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X12)	125	-2.12161	1.88311	4.597017E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X13)	125	-2.05000	1.93316	1.838807E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X13)	125	-2.05000	1.93316	1.838807E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X14)	125	-2.19680	1.92220	-7.4593109E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X14)	125	-2.19680	1.92220	-7.4593109E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X15)	125	-2.11999	1.91552	-3.4347525E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X15)	125	-2.11999	1.91552	-3.4347525E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X16)	125	-2.10023	1.91806	9.766493E-16	8.944272E-02	1.0000000
Zscore(X16)	125	-2.10023	1.91806	9.766493E-16	8.944272E-02	1.0000000
Valid N (listwise)	125					
Valid N (listwise)	125					

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.3.4.2 Multivariate Outlier

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan

akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al, 1995; norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 2 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (2.0,001) = 16,266$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 16,266 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearty* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multocollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 1.2849e+004 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat

UPT-PUSTAK-UNDIP

disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan data ini layak digunakan.

4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.8 berikut ini. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.8
Standart Residual Covariance

	x12	x13	x14	x15	x16	x11	x10	x9	x8	x7	x6	x5	x4	x3	x2	x1
x12	0															
x13	-0.14	0														
x14	-0.01	0.114	0													
x15	0.043	-0.06	0.007	0												
x16	0.013	0.081	-0.02	-0.02	0											
x11	0.107	-0.04	-0.02	0.044	0.17	0										
x10	-0.04	-0.12	-0.23	-0.06	-0.1	0.04	0									
x9	0.081	0.098	-0	-0.03	0.29	0.03	-0	0								
x8	0.732	0.494	0.408	0.316	0.45	0.18	0.22	0.531	0							
x7	0.411	0.268	0.232	0.621	0.5	0.13	0.02	0.176	-0.2	0						
x6	-0.08	0.031	-0.37	-0.13	-0.1	0.09	0.03	-0.03	-0.2	0.19	0					
x5	0.06	0.127	-0.1	0.207	-0	0.06	0.16	0.171	0.18	0.05	-0.05	0				
x4	-0.26	-0.24	-0.33	-0.12	-0.4	0.34	-0.2	-0.1	-0.2	0.13	-0.09	0.02	0			
x3	0.174	0.201	-0.06	0.133	-0.1	0.26	-0.1	0.11	-0	-0.1	-0.22	0.11	0.06	0		
x2	-0.19	-0.01	-0.31	-0.16	-0.2	0.21	-0.3	-0.22	-0.1	0.09	0.357	0.12	0.13	-0.1	0	
x1	0.001	-0.05	-0.17	-0.17	-0.2	0.1	0.09	0.059	-0.1	0.21	0.121	0.08	0.08	0.07	0.09	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.3.7. Uji Reliability dan *Variance Extract*

4.3.7.1 Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standar Loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil *standar loading* data :

$$\text{Budaya Perusahaan} = 0.91+0.84+0.90+0.84+0.92+0.82+0.79+0.72 = 6,74$$

$$\text{Sikap Kerja} = 0.85+0.87+0.84 = 2,56$$

$$\text{Kinerja SDM} = 0.88+0.87+0.89+0.93+0.88 = 4.45$$

Hasil *measurement error* data :

$$\text{Budaya Perusahaan} = 0.17+0.30+0.18+0.29+0.16+0.32+0.38+0.49 = 2.29$$

$$\text{Sikap Kerja} = 0.28+0.25+0.29 = 0.82$$

$$\text{Kinerja SDM} = 0.22+0.24+0.22+0.13+0.22 = 1.03$$

Perhitungan reabilitas data :

$$\text{Budaya Perusahaan} = \frac{(6.74)^2}{(6.74)^2 + 2.29} = 0.96$$

$$\text{Sikap Kerja} = \frac{(2.56)^2}{(2.56)^2 + 0.82} = 0.89$$

$$\text{Kinerja SDM} = \frac{(4.45)^2}{(4.45)^2 + 1.03} = 0.95$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.3.7.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $> 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000).

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{std. loading}^2}{\Sigma \text{std. loading}^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standar Loading diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\Sigma \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

$$\text{Budaya Perusahaan} = 0.83+0.71+0.81+0.71+0.85+0.67+0.62+0.52 = 5.72$$

$$\text{Sikap Kerja} = 0.72+0.76+0.71 = 2.19$$

$$\text{Kinerja SDM} = 0.77+0.75+0.79+0.86+0.77 = 3.95$$

Hasil *variance extract* data :

$$\text{Budaya Perusahaan} = \frac{(5.72)^2}{(5.72)^2 + 2.29} = 0.93$$

$$\text{Sikap Kerja} = \frac{(2.19)^2}{(2.19)^2 + 0.82} = 0.85$$

$$\text{Kinerja SDM} = \frac{(3.95)^2}{(3.95)^2 + 1.03} = 0.94$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas dua diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,5$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan *uji reliabilitas* dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Budaya Perusahaan	0.96	0.93
Sikap Kerja	0.89	0.85
Kinerja SDM	0.95	0.94

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.4. hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana Chi-square =118,458, probabilitas =0,113, CMIN /DF=1,173, AGFI=0,860, GFI=0,896, TLI=0,989, CFI=0,991 dan RMSEA=0,037.

Maka untuk selanjutnya hasil pengujian kepada 3 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat *goodness of fit* yang lain berdasarkan nilai CR dari hasil analisis data seperti dibawah ini.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1 (H₁)

Hipotesis pertama (H₁) dalam penelitian menyatakan bahwa “Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) berpengaruh terhadap Sikap Kerja” (*Work Attitude*).

Berdasarkan hasil pengolahan data, parameter estimasi antara keduanya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. =8,261 atau C.R. >±1,96 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (5%).

Hal ini berarti H₁ dapat diterima atau Hipotesis I dapat terbukti. Atau semakin baik budaya perusahaan, akan semakin tinggi /baik pula sikap kerja yang ditunjukkan setiap individu dalam bekerja. Dengan demikian membuktikan bahwasanya budaya perusahaan memang berpengaruh kuat terhadap sikap kerja. Bila budaya perusahaan dikelola dengan baik dan optimal, maka akan meningkatkan sikap kerja (*attitude*) dari para anggota organisasi baik karyawan maupun manajer diperoleh hasil sikap kerja yang positif melalui implementasi budaya perusahaan.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2 (H₂)

Hipotesis kedua (H₂) dalam penelitian menyatakan bahwa “Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) berpengaruh terhadap Kinerja SDM (*Performance*)”. Berdasarkan hasil pengolahan atau, parameter estimasi antara ketiganya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 7,151 atau $CR > \pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (5%).

Hal ini berarti H₂ dapat diterima atau hipotesis 2 dapat terbukti. Artinya bila budaya perusahaan semakin baik, maka semakin tinggi dan meningkat pula kinerja SDM. Atau variabel ini menjadi “*Driven*” atau mendorong tingkat kinerja SDM yang tinggi. Dengan demikian budaya perusahaan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (performansi) SDM. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa perusahaan yang peduli dan konsisten terhadap budaya perusahaan dan pembentukan sikap kerja secara sinergi akan mencapai tingkat kinerja sumber daya manusia yang sangat positif. Implikasinya juga mempengaruhi kinerja perusahaan (performansi organisasi) secara menyeluruh.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3 (H₃)

Hipotesis ketiga (H₃) dalam penelitian menyatakan bahwa “Sikap Kerja (*Work Attitude*) berpengaruh terhadap Kinerja SDM (*Performance*)” berdasarkan hasil pengolahan data, parameter estimasi antara keduanya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,107 atau $C.R. > \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%).

Hal ini berarti H_3 dapat diterima atau hipotesis 3 dapat terbukti. Atau semakin baik /tinggi sikap kerja yang tercermin dalam bekerja, maka semakin baik /tinggi pula (meningkat) tingkat kinerja setiap individu (SDM). Hasil ini menunjukkan bahwasanya pengembangan sikap kerja akan meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Perwujudan sikap kerja ini mendorong terciptanya performansi (kinerja) yang tinggi. Dengan demikian perhatian perusahaan dalam rangka menumbuhkan dan membangun sikap kerja tentunya dapat membuahkan hasil kinerja yang optimal dan memuaskan dari sumber daya manusianya.



BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. SIMPULAN

5.1.1. Simpulan Mengenai Hipotesis 1 (H_1)

Berdasarkan hasil penelitian ini melalui pengujian SEM diperoleh suatu kesimpulan bahwa budaya perusahaan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan akan mempengaruhi sikap kerja dari para anggota organisasinya dari manajer level atas hingga karyawan level bawah. Atau dikatakan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan tingkat pengaruh budaya perusahaan terhadap sikap kerja yang berarti memperkuat konsep yang menyatakan budaya perusahaan mempengaruhi secara signifikan terhadap sikap kerja. Pendapat yang terdahulu menyatakan bahwa sikap kerja yang tinggi dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang diterapkan Nancy J. Adler, (1992), O' Reilly, dalam Staw (1991) dan Vandenberg (1999), Ritchie (2000). Sikap kerja yang meliputi aspek kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan keterlibatan kerja (*job involvement*) dalam penelitian ini ternyata diperoleh dari upaya suatu bangunan budaya perusahaan. Maka budaya perusahaan yang dibentuk, dihayati dan diimplementasikan dengan kuat ke seluruh organisasi dapat mendorong sikap kerja yang baik dan positif. Penelitian yang lain sering lebih memfokuskan salah satu saja dari aspek sikap kerja tersebut, seperti yang dinyatakan Domiri (2001). Penelitian yang dilakukan Domiri (2001) menyebutkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan

komitmen organisasi, tanpa memasukkan aspek keterlibatan kerja sebagai bagian dari sikap kerja.

5.1.2. Simpulan Mengenai Hipotesis 2 (H₂)

Dari hasil penelitian ini diperoleh suatu kesimpulan, bahwa budaya perusahaan kerja sangat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. Artinya, perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang positif yang diterima oleh seluruh anggota dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang tinggi.

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Robins (1996), Harvey dan Bowin (1996), Cherrington (1994), Harvey & Bown (1996), Bernard J. Putz (1991), Robert Pouport dan Brian Hobbs (1998). Lawler (2000) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Sementara itu dari hasil pengujian, dari 8 faktor budaya perusahaan, ternyata dimensi “orientasi tim” memberikan pengaruh paling besar diantara yang lain: dengan perbedaan yang sedikit terhadap “orientasi hasil “ dan “inovasi dan pengambilan resiko”. Hal ini semakin mendukung penelitian Berlin (1996) tentang keunggulan nilai-nilai budaya perusahaan yang berorientasi pada tim dan Casey (1991) tentang orientasi partisipasi anggota organisasi untuk berani mengambil keputusan yang penting. Begitu pula dengan variabel “kinerja SDM” dipengaruhi secara dominan oleh dimensi “*teamwork or cooperation*” dibanding dimensi yang lain.

Dengan demikian diperoleh dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja karyawan. dalam PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java berkaitan erat dengan sikap kerja (*attitude*) yang dipengaruhi oleh adanya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang diterapkan secara optimal. Dengan demikian kedua *variable causalities factor* pendorong kinerja karyawan. dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis.

5.1.3. Simpulan Mengenai Hipotesis 3 (H_3)

Hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian melalui pengujian SEM ini menunjukkan hasil pengujian yang membuktikan bahwa sikap kerja yang dilakukan oleh para karyawan maupun manajer perusahaan akan mempengaruhi kinerja mereka secara positif, yang berarti memperkuat konsep yang menyatakan sikap kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini menjelaskan adanya sikap kerja yang diidentifikasi sebagai respon yang positif dari seseorang terhadap pekerjaannya dapat memberikan dorongan terhadap kinerja atau performansinya. Penelitian ini justru melengkapi riset sebelumnya yang hanya menjangkau sikap kerja dari sisi kepuasan kerja dan komitmen organisasi saja, seperti Ferry Agustian (2000), M.L Eviyanti (2000), M. Rukhyat Noor (1999), Aizzat Mohd. Nasurdin, *et al.*, (2000), Bagus Indrianto (2000), Casey (1999). Hanya beberapa peneliti saja yang menyinggung *job involvement* sebagai dimensi sikap kerja yang tidak boleh dilupakan, seperti Walton dan Lawler dalam Denison (1990), Ouchi dalam Denison (1990), Denison (1992),

Salacik (1997), Randal (1987) maupun Robert T. Keller (1997), Ostroff (1992). Selain itu pula di dalam organisasi, kinerja Sumber Daya Manusia yang tinggi akan tercermin dari tingkat intensitas perilaku yang berdasarkan tingginya konsistensi sikap kerja (P.P. Brooke, *et. al.* 1988).

5.2. Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori budaya perusahaan, sikap kerja, dan kinerja SDM telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi (Budaya perusahaan dan Sikap kerja) dan yang dipengaruhi (Kinerja SDM) pada beberapa hal berikut ini :

1. Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap sikap kerja SDM.
Semakin kuat budaya perusahaan maka semakin tinggi pula sikap kerja SDM. Hasil tersebut di lapangan memperkuat secara empiris/teori yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap sikap kerja karyawan (Gordon D. Tomasso, 1992; Nancy J. addler, 1992; Syamsul Arifin, 1997; Bambang Srehodo, 1999; Bambang Supomo dan Nur Indriantono, 1998; Nurhayati Ma'mun dan Bisma Dewabrata, 1996). Penelitian yang dilakukan Syamsul Arifin (1997), Bambang Supomo dan Nur Indriantono, (1998), Nurhayati Ma'mun dan Bisma Dewabrata, (1996) maupun Gordon D. Tomasso (1992), Nancy J. Addler, 1992 hanya menjelaskan pengaruh budaya perusahaan terhadap sikap kerja

dalam konteks dua dimensi saja yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan tidak memasukkan dimensi keterlibatan kerja.

2. Hasil tersebut di lapangan memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Namun ada perbedaan tentang dimensi dari sikap kerja. Di satu sisi sikap kerja dipandang hanya sebagai kepuasan kerja saja yang mempengaruhi kinerja (Mathieu dan Zajac, 1990; Ferry Agustian, 2000; M.L. Eviyanti, 2001; M.R. Noor, 1999). Sementara ada komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja (Bagus Indrianto, 2000; Church, 1995; Benkhoff, 1997), ataupun kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja (Domiri, 2001; Bagus Indrianto, 2000; O'Reilly, 1991). Namun, justru Robert T Keller (1997) dan P.P Brooke, JR, *et al.*, (1988) memfokuskan sikap kerja pada komitmen organisasi dan keterlibatan kerja yang mempengaruhi kinerja SDM.

Secara khusus dimensi keterlibatan kerja hubungannya dengan kinerja SDM dijelaskan oleh G.J. Blau dan K.R. Boal (1987) dan S. J. Breckler (1984) ataupun penelitian oleh Abu dan Mah (1991) di Malaysia, yang menyimpulkan dimensi keterlibatan kerja sangat mendorong para pekerja untuk berkinerja tinggi.

Dengan demikian penelitian ini berupaya memperkaya teori sikap yang ada yang cenderung kurang memperhatikan dimensi keterlibatan kerja (*job involvement*) ataupun diasumsikan bukan suatu variabel yang membentuk sikap kerja. Namun penelitian di lapangan menyakinkan

penulis bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) adalah aspek sikap yang sangat dekat dengan pekerja dan mempunyai kekuatan untuk mendorong seseorang dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Berarti pula semakin mendukung beberapa (sedikit) penelitian atau teori yang secara empiris menganggap sikap kerja harus dipengaruhi 3 dimensi di atas.

3. Budaya perusahaan dan sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian oleh Cherrington (1994), Harvey dan Bowin (1996), Robbins (1996). Budaya perusahaan di sini secara tidak langsung mempengaruhi kinerja SDM, tetapi melalui variabel intervening sikap kerja.

Sikap kerja ini meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Sementara penelitian yang lain umumnya cenderung hanya membahas kepuasan kerja atau komitmen organisasi saja.

Penelitian lainnya lagi menganggap budaya perusahaan mempengaruhi kinerja SDM secara langsung tanpa pendekatan variabel sikap (Johny Seok Bae dan J. Lawler, (2000); Budi Wibowo, (1991); Budiarjo Soehodo (1999)).

Dari ketiga uraian di atas penulis berusaha memperluas pengujian dengan menganggap, bahwa kinerja SDM akan lebih tepat dan sesuai, apabila dipengaruhi sekaligus oleh variabel budaya perusahaan dan sikap kerja. Budaya perusahaan melalui sikap kerja mampu menjelaskan secara terperinci pengaruhnya terhadap kinerja SDM.

Budaya organisasi yang diimplementasikan dengan benar dengan menumbuhkan sikap kerja yang positif secara signifikan akan senantiasa mampu meningkatkan kinerja SDM secara luar biasa.

Penulis juga menambahkan satu dimensi variabel yang membentuk sikap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja sebenarnya saling berkorelasi dan sangat mempengaruhi setiap individu dalam mengambil sikap untuk melakukan yang terbaik terhadap pekerjaannya.

Secara keseluruhan penelitian ini membenarkan dan memperkuat pandangan-pandangan dan penelitian-penelitian sebelumnya dengan pijakan dasar bahwa budaya perusahaan dan sikap kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM dengan karakteristik indikator masing-masing (dari ke-tiga variabel tersebut). Apabila temuan riset ini dipergunakan sebagai justifikasi teori yang diterapkan pada industri sejenis akan mampu memberi hasil yang tepat, positif dan signifikan.

5.3. Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, dari ketiga variabel yaitu budaya perusahaan dan sikap kerja dalam penelitian ini ternyata secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja SDM. Dengan demikian penelitian ini telah menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu lebih diperhatikan oleh pihak manajemen di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java yang meliputi : (1) Usaha memperkuat dan memperkokoh budaya perusahaan, dan (2) Usaha meningkatkan sikap kerja sumber daya manusia.

Dari dua point di atas, implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara detail yang didasarkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

Dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawannya pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bottling Central Java, sebaiknya manajer berkonsentrasi pada pemikiran bahwa perusahaan yang dipimpinnya yang bergerak dalam bidang produksi *soft drink* semata-mata tidak akan sukses hanya karena mengejar untung saja, melainkan perusahaan juga harus memperhatikan budaya perusahaan yang ada dan sikap kerja dari para pekerjanya. Dalam hal ini hendaknya manajer berfokus pada penciptaan budaya perusahaan yang kuat melalui praktek kegiatan sehari-hari. Implikasi dari temuan ini menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada kedua variabel yang berpengaruh tersebut. Masing-masing variabel itu sendiri mengandung beberapa dimensi yang perlu menjadi perhatian. Dari variabel budaya perusahaan, ternyata orientasi tim, orientasi hasil, inovasi dan pengambilan resiko merupakan aspek budaya perusahaan yang lebih banyak dilaksanakan para karyawan dan manajer di PT CCAI. Hal ini relevan dengan nilai dasar internal PT CCAI antara lain integritas, kerjasama kelompok, belajar setiap hari dan keunggulan dalam tindakan. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan manajemen mengenai budaya perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Budaya berorientasi pada tim(*team oriented cultures*) diperkuat lagi dari potensi yang sudah ada.

Nilai orientasi budaya di perusahaan *soft drink* ini sebaiknya berkembang ke arah budaya yang berorientasi pada tim, karena budaya yang tidak

berorientasi pada tim didominasi oleh arogansi individual dan departemental/bagian serta mental birokratis. Biasanya terdapat perbedaan besar dalam persepsi antar level dan antar bagian yang berbeda dalam unit tersebut, untuk perusahaan level menengah ini kurang cocok dengan budaya tersebut karena akan menghambat efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Budaya yang berorientasi pada tim lebih tepat karena dimensi ini berhubungan dengan tingkat homogenitas dan soliditas budaya dalam melaksanakan dan menyelesaikannya aktivitas pekerjaan. Dimana setiap orang menerima praktek-prakteknya pada cara yang kurang lebih sama dan dalam skop perusahaan akan menciptakan budaya perusahaan yang cenderung kuat karena tingkat kerjasama yang baik.

2. Budaya berorientasi pada hasil (*outcome oriented cultures*) sebaiknya didayagunakan untuk mencapai kemampuan perusahaan secara optimal .
Artinya seluruh bagian dan unit dari sumber daya manusia yang ada memiliki nilai kontribusi yang paling baik dan menghasilkan “outcome” yang maksimal bagi perusahaan.
3. Budaya berorientasi pada inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking oriented cultures*) sejalan dengan nilai dasar perusahaan yaitu proses pembelajaran tiada henti dan keunggulan dalam tindakan. Perusahaan akan lebih mempunyai keunggulan kompetitif dalam melakukan persaingan bisnisnya apabila para karyawan dan manajer kreatif dalam menciptakan inovasi baru ataupun gagasan-gagasan aktual

dengan resiko yang sudah diperhitungkan, sehingga nilai perusahaan semakin meningkat baik dan eksis untuk jangka panjang.

4. Budaya berorientasi pada orang (*people oriented cultures*).

Perusahaan yang berorientasi pada orang, baik itu karyawan maupun manajer berarti manajemen bersifat manusiawi yang memandang sumber daya manusianya bukan hanya sebagai “company resources” saja, tetapi juga sebagai aset dan ujung tombak perusahaan yang vital. Perusahaan di sini bukan hanya menekankan “job oriented”, bahkan perhatian ditujukan pada tanggung jawab yang lebih luas dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota mereka (*human oriented culture*).

5. Budaya berorientasi pada perhatian ke rincian (*attention to detail oriented cultures*).

Budaya ini meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi lebih mumpuni dan profesional karena setiap karyawan/manajer didorong untuk memiliki kecermatan, analitis, ketepatan, konsekuensi terhadap bagian-bagian yang paling rinci/detail dari pekerjaannya. Implikasinya akan memberikan dampak positif terhadap proses dan akhir dari setiap bentuk aktivitas/kegiatan perusahaan yang menghasilkan “out comes” yang kuantitatif dan kualitatif.

6. Budaya berorientasi pada keagresifan (*aggressiveness oriented cultures*).

Budaya ini dalam penerapannya mengandung sejauh mana karyawan/manager memiliki spirit, motivasi, kemauan dan keyakinan di dalam melaksanakan pekerjaannya dengan akurat dan efektif. Hal ini sesuai

dengan nilai dasar perilaku bekerja di PT CCAI yang memfokuskan pada kejujuran dan integritas individu. Dari temuan pengujian penelitian tampaknya budaya ini perlu ditingkatkan sebagai stimulus untuk mendorong kinerja seluruh sumber daya manusia yang ada.

7. Budaya berorientasi pada kemandapan (*stability oriented cultures*).

Perusahaan tampaknya perlu memperhatikan budaya berorientasi pada kemandapan (*stability*) karena kenyatannya hasil dari pengujian belum mendapat tanggapan yang relatif positif dari para karyawan/manager. Kondisi seperti ini dimungkinkan sebagai akibat karena perusahaan soft drink ini dituntut dengan ketepatan waktu dan akselerasi kecepatan di dalam melayani konsumen melalui target-target yang sesuai ketentuan perusahaan. Sikap mental sumber daya manusia yang perlu didorong berkaitan dengan orientasi budaya di atas adalah kemampuan untuk mengerti jelas akan pekerjaannya secara komprehensif dan general.

7. Budaya berorientasi pada adaptif (*adaptability oriented cultures*).

Untuk mencapai kesuksesan perusahaan dalam kaitannya dengan lingkungan dan pelanggan serta memenuhi harapan para anggota/pemegang saham organisasi, budaya adaptif sangat diperlukan di dalam mengantisipasi perubahan internal dan eksternal yang sangat dinamis. Seharusnya budaya adaptif memperoleh perhatian yang besar karena sifatnya fleksibel dan sanggup mengakomodasi semua nilai-nilai budaya yang berkembang di perusahaan serta mengambil sisi-sisi positif dari setiap dimensi budaya perusahaan yang telah ada. Implikasi

managerial yang akan dibangun dan dikembangkan secara khusus dalam budaya adaptif ini bahkan memungkinkan menjadi bagian dari strategi yang bersifat “futuristik” yaitu : (1) Para manajer level atas harus menekankan dan memperhatikan kepentingan masyarakat, pelanggan, pemilik perusahaan dan karyawan, (2) Para manajer harus saling menghargai dengan karyawan dan proses yang menciptakan perubahan yang bermanfaat bagi perusahaan.

Kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan dengan sikap kerja sumber daya manusia adalah :

1. Membangun dan memelihara komitmen organisasi yang sudah ada menjadi semakin kuat dan mengakomodasi kepentingan semua pihak yang terkait (stakeholders), khususnya karyawan.

Langkah-langkah tersebut antara lain :

- Pemahaman akan tujuan perusahaan beserta program-programnya hendaknya dipahami oleh seluruh anggota.
- Konsistensi perusahaan dalam mengembangkan setiap potensi dan talenta SDM yang dimiliki untuk terus maju.

Dalam hal ini termasuk peraturan-peraturan dan kesepakatan internal perusahaan benar-benar dikomunikasikan secara terbuka dan kontinu, sehingga terdapat distribusi tanggungjawab yang proporsional di seluruh lini organisasi.

2. Menciptakan kepuasan kerja yang berkesinambungan terhadap seluruh SDM di setiap level organisasi.

Hal ini berupa :

- Memberikan karakteristik pekerjaan yang secara mental menantang bagi para karyawan, dengan kesempatan yang lebih luas dalam menggunakan ketrampilan, kemampuan mereka yang lebih beragam bentuknya.
 - Mengadakan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang adil, transparan, sesuai dengan setiap kontribusi yang sudah diberikan kepada perusahaan.
 - Lingkungan kerja yang baik dan nyaman serta mendukung eksistensi karyawan dengan segala prasarana dan fasilitas perusahaan yang memadai.
3. Sikap kerja yang berkaitan dengan dimensi keterlibatan kerja akan meningkat melalui cara-cara sebagai berikut :
- Membangun suasana kepemimpinan organisasi yang fleksibel serta menciptakan partisipasi aktif dalam setiap hubungan kerja sehari-hari.
 - Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota organisasi terlibat aktif dalam setiap aktivitas pekerjaan / perusahaan termasuk kegiatan pelatihan, kegiatan sosial, dan lain-lain.
 - Memelihara keterlibatan karyawan untuk turut menyampaikan gagasannya / pendapatnya dalam setiap pengambilan keputusan secara kooperatif.

Dorongan internal dan eksternal setiap individu untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap yang positif dan

konsisten terhadap pekerjaan merupakan faktor yang *inheren* dalam kinerja SDM. Kinerja SDM mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar / kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja SDM yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM meliputi strategi organisasi (nilai tujuan jangka pendek dan panjang), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan atribut individual (kemampuan dan ketrampilan). Oleh karena itu langkah yang ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM-nya ialah :

1. Menyusun strategi organisasi (baik telaah strategi maupun prakiraan strategi) yang bersifat jangka pendek, menengah dan panjang. Tujuannya agar perusahaan mampu berkompetisi dalam persaingan bisnisnya dan mampu mengantisipasi perubahan jaman.
2. Melakukan telaah terhadap budaya perusahaan yang ada apakah telah sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan apakah budaya yang ada mendukung perkembangan perusahaan di masa depan. Budaya perusahaan yang bersifat adaptif akan lebih tepat untuk meningkatkan kinerja SDM.
3. Kondisi ekonomi juga merupakan batasan situasional perusahaan. Dalam hal ini kebijakan perusahaan harus bersifat selektif dan mempunyai kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi baik internal (dalam perusahaan itu sendiri) maupun yang eksternal yang berada di luar perusahaan. Penyusunan strategi

kontinjensi (strategi skenario) akan cukup *reliable* bila diimplementasikan.

Atribut individual ini juga punya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM. Pekerja yang mempunyai keahlian dan ketrampilan yang handal harus dihargai lebih oleh perusahaan bila perusahaan tidak ingin kehilangan sumber daya manusia yang handal. Bila SDM yang bekerja mempunyai profesionalisme yang tinggi maka kinerja SDM akan tinggi pula. Peningkatan kemampuan dan ketrampilan para karyawan ini dapat pula dibentuk oleh perusahaan dengan melalui *training* atau pelatihan

Implikasi yang terpenting bagi manajemen perusahaan Coca-Cola di kota adalah perusahaan Coca-Cola tersebut harus mampu menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan adaptif karena dengan demikian motivasi seluruh sumber daya manusia, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja SDM akan dapat dicapai dengan baik.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa aspek, yaitu sebagai berikut :

1. Penyebaran lokasi perusahaan (khususnya departemen *sales* dan *marketing*), *warehouse* dan unit *ware house* tersebar di beberapa tempat sehingga belum mengakomodasi seluruh karyawan dalam penelitian ini.
2. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

3. Latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.
4. Penelitian ini tidak menyertakan pihak konsumen / masyarakat sebagai responden, karena kesulitan teknis dan waktu.
5. Penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
6. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, baik untuk perusahaan sejenis maupun industri yang lainnya.

5.5 Agenda Penelitian Yang Akan Datang

1. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, yaitu perusahaan *soft drink* lain yang lebih banyak.
2. Penelitian yang akan datang hendaknya memperluas cakupan responden, seperti konsumen / masyarakat luas.
3. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan.



LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : RICHARD TPJ HUTAGAOL, SE
Alamat : Jl. Genuk Krajan 4 /645, Semarang
Tempat/tgl. Lahir : Jakarta, 7 Juni 1966
Jenis kelamin : Pria
Agama : Kristen Protestan
Pekerjaan : Operational Manager PT. ANDELLA GROUP,
Semarang

PENDIDIKAN :

- SD Kristen Gergaji, Semarang : Lulus tahun 1977
- SMP Domenico Savio, Semarang : Lulus tahun 1982
- SMA Kolese Loyola, Semarang : Lulus tahun 1985
- Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang : Lulus tahun 1992

PENGALAMAN KERJA :

- Staf Administrasi & Keuangan : CV. Andalan Utama (1990-1991)
- Account Executive : Asuransi Bumi Putera (1992)
- Account Executive : PT SSS (1992)
- Entrepreneur : CV Karya Sejati Trading (1992-1994)
- Supervisor : PT Sepanbetondek Admara (1994-1995)
- Assistant Marketing Manager : PT Cypress Plastic Industry (1995-2000)
- Operational Manager : PT Andella (2000 – sekarang)

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Nancy J., 1992, **International Dimension of Organizational Behaviour**, Wadswot Publishing Co. Belmont, California.
- Amstrong, Micahel, 1993, **Handbook of Personnel Management Practice**, Kopan Page Ltd. London.
- Arifin, Samsul, 1995, **Laporan Internship – Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan PT Timah Tbk. Pasca Restrukturisasi**, Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen, UGM.
- Bae, Jongseok., and J. Lawler, John, 2000, **“Organizational and HRM Strategies in Korea : Impact Firm Performance in an Emerging Economy”**, Academy of Management journal, Vol.43, No. 3, 502-517.
- Balu, G.A., and Boal, B.K., 1987, **“Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”** Academy of Management Review, 12, 288 – 301.
- Barney, J. 1991, **“Firm Resources and sustained Competitive Advantage”**, Journal of Management, 17 : 99-120.
- Baron, Robert A, and Greendberg, Jerald, 1986, **Behaviour in Organizations : Understanding and Managing The Human Side of Work**, Allyn and Bacon.
- Blau, Gary, 1999, **“Testing The Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction”**, Human Relation Journal, Vol. 52.
- Breckler, S. J. 1984, **“Empirical Validation of Affect, Behaviour, and Cognition as Distinct Components of Attitude”**, Journal of Personality and Social Psychology, Mei, p. 1191-1205.
- Brooke, P.P., J.R., Russel D.W., and Price, J.L., 1988, **“Discriminate Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment”**. Journal of Applied Psychology, Mei, 139-145.
- Buckho, A.A., 1992, **“Employee Ownership, Attitude and Turn Over, and Empirical Assessment”**. Human Relations, 445, 711-733.

- Budiharjo, Andreas, 1996, "**Strategi Pengelolaan Budaya dengan Model Kompas dari Wendy Hall**", Forum Manajemen Prasetya Mulia.
- C.P.,MC.Cue and Gianakis, Gerasimos, A., 1997, "**The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Government Finance in Ohio**". Public Productivity and Management Review, Vol. 21, No. 2, December.
- Cheerington, J., 1994, **The Management of Individual and Performance Organization Behaviour**, USA, Ally & Bacon.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L., and Coffey R.E. 1997., **Management and Organization Behaviour**, Second Edition, Irwin Boston.
- Deal, Terrance E., and Kennedy, Allen A., 1982, **Corporate Cultures : Rites and Ritual of Corporate Cultural life**, Addison westey, 1982.
- Denisson, D.R., 1990. Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York, John Wisley and Sons.
- Di Tomasso, Gordon, 1992, "**Producing Corporate Performance from Organizational Culture**", Journal of Management Studies, 29 (6) : 783-798
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Universitas Diponegoro.
- Fey, C.F., and Denisson, D.N., 2000. "Organizational Culture and Effectiveness :The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden". Working Paper Services in Business Adminstration, No. 2000 : 4.
- Fletcher, C. Ben., and Jones. Fiona, 1992, "**Measuring Organizational Culture : the Culture Audit**" Managerial Auditing Journal, Vol. 7, No. 6, pp 30-36.
- Gordon .G.G. 1991, "**Industry Determinants of Organizational Culture**" Academy of Management Review, Vol. 16. No.2.
- Harvey, Don., and Bowin. Rober., 1996, **Human Resource Management – An Experiential Approach**, New Jersey, Prentice Hal Inc.
- Hofstede, 1997, "**The Business of International Business is Culture**" dalam Wortzel, Heidi Vermon dan Wortzel, Lawrence H., Strategi Management in The Global Economy, Canada, John Wisley & Son's. Inc.

- Hofstede, G., and Bornd, M.H., 1984, **Hofstede's Culture Dimension : an Independent Validation using Rokeach's Value Survey**", Journal of Cross-Cultural Psychology, 15.
- Hofstede, Geert, 1983, **Cultures Consequences : International Difference in Work Related Values**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983.
- Hofstede, Geert, 1990, **Measuring Organizational Cultures**, Cornell University.
- J. Grey, Ronald., and Gelfond, Peter, 1990, **Corporate Culture and Canada's International Competitiveness**", Canadian Business Review Winter.
- J. Putz, Bernard, 1991, **"Productivity and Performance Improvement : Changing Values Beliefs and Assumptions"** SAM Advanced Management Journal.
- Keller, Robert T., 1997, **"Job Involvement and Organizational Commitment Longitudinal Predictors of Job performance " A Study of Scientist and Engineers"**, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No.4, 539-545.
- Kotter, Jonh P., and Heskett, James L., 1992, **Corporate Culture and Performance**, Mc Millan Publishing Co., New York.
- Kreitner, Robert., and Angelo Kinichi, 1995, **Organizational Behaviour**, USA, D. Erwin, Inc.
- Luthans, F. 1995, **Organizational Behaviour**, Seventh Edition, Mc Grow – Hill, New York.
- Lyssons, Kenneth, 2000, **" Correcting Corporate Culture"** ISSUE, No. 34. Januari / February.
- Ma'mum, Nurhayati dan Dewabrata, Bisma. 1995, **"Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja – Studi Kasus Direktorat Produksi PT IPTN"**, Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen Indonesia.
- Mathieu, J.E., and Zajac, D.M.A., 1990, **Review Meta-Analysis of The Attencedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment**", Psychological Bulletin, 180 (2) 171-194.
- Mayer, Allen., and Benkhoff, Birgit, 1997, **"Ignore Commitment is Costly : New Approaches Establish The Missing Link Between and Performance"**, Human Relation, 50 (60), 701-726.

- Mc. Cormick, E.J., and Ilgen, Dr., 1980, **"Job Satisfaction, Attitudes and Opinions"** Industrial Psychology, Prentice Hall, Inc.
- Mc. Kenna, Eugene, and Beech, Nie, 1995, **The Essence of Human Resource Management**, Prentice Hall International.
- Melia, Jalal, Octa, 2000, **"Budaya Organisasi Sebagai Konsep Strategi Perusahaan"** Manajemen, Juli,
- Moh. Nasrudin, Azizat, Ramayat, T., dan Mohammed, Osman, 2002, **The 7th Tun Abdul Rajak Management Research Seminar**, Malaysia.
- Mowday R.T., L.W. Porter, and R.M. Steers, 1992, **Employee Organization Linkages**, New York, Academy Press.
- Newstrom, John W., and Davis, Keith, 1993, **Organizational Behaviour : Human Behaviour at Work**, 9th Ed. Mc. Graw – Hill, Inc. New York.
- O'Reilly, Charles, 1991, **"Corporations, Culture and Commitment : motivation and Social Controlling Organizations"**, dalam M. Staw, Barry, Psychological Dimensions of Organizational Behaviour, Singapore, Macmillan Publishing Company.
- Ostroff, Cheri. 1992, **"The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance an Organizational Level Analysis"**, Journal of Applied Psychology, vol 77, No. 6. 963 - 974.
- Othman, Hassan, Abu., dan Lok, Abdullah, Mah, 1991, **"Productivity Trough People –Empirical Study on Organization Climate and Work Values in Selected Firms in Malaysia"**, Malaysia Manajemen Review, Vol. 26 No. 1, 71 – 84.
- P. Robbins, Stephens, 1996, **"Organizational Behaviour Concept, Controversies, Applications**, Prentice Hall. Inc, Englewood Cliffs.
- Puopart, Robert., and Hobbs, Brian, 1989, **"Changing The Corporate Culture to Ensure Success : A Practical Guide"**, National Productivity Review, Vol8. No.3 /Summer.
- Ritchie,M., 2000, **" Organizational Culture : An Examination of Fit Effect on The The Internalization process and Member Performed"**, Southern Business Review, Spring : 1-13.
- Rumengan, R.J., 2002, **Budaya Organisasi ": Paradigma Manajemen yang Melejitkan Kinerja"**, Usahawan , No. 06 /th. XXXI/ Juni.

- Schein, E.H., 1994, **The Organization Culture and Leadership**, Jossey-Bass.
- Shore, L.M., and Wayne, J.J., 1993, **"Commitment and Employee Behaviour : Comparison of Effective Commitment and Countenance Commitment With Perceived Organizational Support"**, Journal of Applied Psychology, 78, 774-780.
- Singarimbun, Masri dan Effendie, Sofyan, 1989, **Metode Penelitian Survey**, LP3ES, Jakarta.
- Smircich, 1983, **"Concepts of Culture and Organizational Analysis"**, Administrative Science Quarterly, September, 339-358.
- Suhodo, Budiarjo, 1992, **Tesis – Perubahan Strategi dan Implikasinya Pada Perkembangan Budaya Perusahaan di PT BDN Cabang Lhoksumawe**, Semarang. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Supomo, Bambang, dan Indrianto, Nur, 1998, **"Pengaruh Struktur Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Manajer"**, Kelola, No. 18 / VII, Yogyakarta, UGM Press.
- Susanto, A.B., 2000, **"Konsep Budaya Perusahaan"**, Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Torrington, Derek., and Huat, Tan Chwee, 1994, **Human Resource Management for Southeast Asia**. Prentice Hall, Inc.
- Vandenbergh, C., 1999, **"Organizational Culture, Person Culture Fit, and Turnover : A Replication in The Health Care Industry"**, Journal of Organization Behaviour, 20 : 175-184.
- Wibowo, Budi., 2001, **Tesis-Analysis Budaya Perusahaan dan pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama, Kudus, Studi Program Kerja Magister Manajemen**, Universitas Diponegoro.